



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485815>



Document
Publications
66

National Energy Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/7-2003
ISBN 0-660-62413-3



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



National Energy
Board

Office national
de l'énergie

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

A stylized, cursive signature of Kenneth W. Vollman in black ink, positioned above a horizontal line.

Kenneth W. Vollman
Chairman
National Energy Board

A stylized, cursive signature of The Honourable Herb Dhaliwal in black ink, positioned above a horizontal line.

The Honourable Herb Dhaliwal, P.C., M.P.
Minister
Natural Resources

Table of Contents

Section I: Chairman’s Message	1
Section II: Agency Context	3
2.1 Mandate and Regulatory Context	3
2.2 Operating Context.....	4
2.3 Results Framework	6
2.4 Agency Spending	7
Section III: Performance Discussion	8
3.1 Goal 1.....	8
3.2 Goal 2.....	13
3.3 Goal 3.....	17
3.4 Goal 4.....	24
Section IV: Management Initiatives.....	29
4.1 Modern Comptrollership.....	29
4.2 Service Improvement Initiative.....	30
4.3 Government of Canada On-Line.....	30
4.4 Sustainable Development.....	30
4.5 Materiel Management, Procurement and Contracting	31
4.6 Travel Policies	31
4.7 Alternative Service Delivery.....	32
4.8 External Charging Information	32
Appendix A: Financial Information.....	35
Appendix B: Regulatory Initiatives.....	37
Appendix C: Regulatory Reporting	39
Appendix D: Legislation Administered	42
Appendix E: Cooperation with Others	46
Appendix F: Organization and Contacts.....	49

List of Figures

Figure 1:	Managing for Results Framework	6
Figure 2:	Pipeline Incidents and Ruptures, 1994 – 2002	9
Figure 3:	Major Releases per 1000 km of Pipeline.....	14
Figure 4:	Landowner Complaints during Operations	15
Figure 5:	Comparison of Domestic and Export Natural Gas Prices	18
Figure 6:	Crude Oil Prices at Edmonton vs. Export Price	18
Figure 7:	Comparison of Residential Electricity Prices.....	19
Figure 8:	Sumas minus Stn 2 Basis vs. Westcoast Transportation Cost.....	19
Figure 9:	Dawn minus Alberta Basis vs. TCPL Transportation Cost.....	20
Figure 10:	Average Cycle Time for Non-Hearing Facilities Applications (Section 58)	20
Figure 11:	Average Cycle Times for Non-Hearing Electricity Export Permit Applications	21
Figure 12:	Post-hearing Survey Results.....	24

List of Tables

Table 1:	NEB Responsibilities.....	4
Table 2:	Resources Used.....	7
Table 3:	Safety Performance Indicators for COGO Act Regulated Companies.....	10
Table 4:	Total Major Releases to the Environment during Operations	14
Table 5:	External Charging Information.....	32

Section I: Chairman's Message

It is my pleasure to present the National Energy Board's (NEB or Board) *Performance Report* for the period ending March 31, 2003.

The NEB's main responsibilities are the regulation of interprovincial and international natural gas, oil and commodity pipelines, international electric power lines and energy exports. In addition we monitor and report to the government and the public on the functioning of energy markets. We also regulate the safety, environmental and conservation aspects of energy exploration and development on federal lands in the North and offshore areas where there are no specific accords or agreements with a province or a territory.

Over the past few years, we have developed a performance framework that is consistent with the premise for reporting described in *Canada's Performance 2002*. Our report is organized according to our four corporate goals, which indicate the outcomes we are focused on achieving. Our strategies and major actions are designed to move us toward these goals, and we have developed performance measures in order to monitor our progress. Making progress can sometimes be challenging. We therefore indicate in our report where we found it necessary to adapt and make changes to keep us on the right track.

Our first goal relates to the safety of NEB-regulated facilities. The Board plays a significant role in safety by ensuring that a regulatory framework that encourages companies to maintain or improve their performance is in place and in line with public expectations. The Board verifies that the risks associated with the construction and operation of regulated facilities are assessed and managed by pipeline companies. We do this through a comprehensive program of inspections, management system audits and incident investigations.

After three years of one rupture per year, the industry experienced two ruptures in 2001 and three ruptures in 2002. The Board has a target of zero ruptures per year on our regulated pipelines. The Board is working diligently with the Transportation Safety Board (TSB) to investigate their causes. We have also initiated a new project to study the ruptures and their causes, with an eye toward determining whether or not the defects leading to the ruptures could have been detected using the best inline inspection technology available. On the other hand, we are pleased that in 2002, one-third fewer incidents were reported compared to the previous year.

During the reporting period, the Board continued to focus on outcomes related to its second goal, protection of the environment. We are now able to rigorously assess the effectiveness of the environmental conditions we attach to facility approvals. In 2002, ninety-four percent of the conditions for which a result was available had attained their desired end result of contributing to the goal of environmental protection. We have also begun comparisons of our regulated companies with those regulated by the U.S. Office of Pipeline Safety, the Alberta Energy and Utilities Board, and the Conservation of Clean Air & Water in Europe on the basis of frequency and volume of major hydrocarbon

releases. Initial results indicate that the performance of NEB-regulated companies is consistent with these reference organizations.

Our third goal is that Canadians derive the benefits of economic efficiency. A key performance indicator under this goal is that prices paid for natural gas in the domestic market are similar to the export market. This was the case during the reporting period.

In keeping with our monitoring activities, the Board released a report on the functioning of the Canadian natural gas market and another on the outlook for natural gas supply capability of the Western Canada Sedimentary Basin (WCSB). These reports indicate that it is likely that, even with high drilling levels, production of conventional natural gas supplies will remain flat or decline slightly over the foreseeable future. New sources of supply will be required from frontier and unconventional sources.

Developing resources in frontier areas requires companies to seek approvals from several jurisdictions and agencies with a variety of mandates. The NEB worked closely with 12 boards and agencies with jurisdiction in the North to establish the *Co-operation Plan for the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Northern Gas Pipeline Project through the Northwest Territories* (June 2002). The Board also partnered with the Canada Nova Scotia Offshore Petroleum Board to arrange for a single-window review of the proposed Deep Panuke Offshore Gas Development project in the Scotian basin.

The Board is also committed to the concept of “smart regulation”, which means dedicating our resources to issues that matter most to Canadians, while streamlining regulatory processes. We will therefore continue to work with all federal, provincial and regional agencies in order to improve the effectiveness and efficiency of our regulatory approval processes. In response to an increase in cycle times during 2001 and 2002, we issued a revised Section 58 Streamlining Order, which excludes an increased number of routine projects from our application process. We also began the process of revising and clarifying the guidelines relied upon by companies in preparing applications to the Board, with the planned outcome of encouraging complete applications and thereby reducing application cycle times.

For our fourth goal, the Board works to ensure that we meet the needs of the Canadian public to engage in NEB matters. In 2002-2003, several new initiatives designed to facilitate the engagement of stakeholders in Board processes were implemented, including: extensive external consultations for our Supply and Demand Report; further understanding of effective Aboriginal Engagement; the gradual implementation of an Appropriate Dispute Resolution program; and changes to our hearing process to further meet the needs of those who wish to participate. The results of a recent survey indicated that 92 percent of hearing participants were either satisfied or very satisfied with NEB services.

In conclusion, we will continue to monitor our progress as we strive for continual improvement in the delivery of our program.

Section II: Agency Context

The Board's corporate purpose is to promote safety, environmental protection and economic efficiency in the Canadian public interest¹ while respecting individuals' rights and within the mandate set by Parliament in the regulation of pipelines, energy development and trade.

The Board's vision is to be a respected leader in safety, environmental and economic regulation.

2.1 Mandate and Regulatory Context

The National Energy Board (NEB or Board) is an independent regulatory tribunal established in 1959. It reports to Parliament through the Minister of Natural Resources. The Board is a court of record and has the powers of a superior court with regard to compelling attendance at hearings, the examination of witnesses under oath, the production and inspection of documents, and the enforcement of its orders. The Board's regulatory decisions and the reasons for them are issued as public documents.

The main functions of the NEB are established in the *National Energy Board Act* (NEB Act). These include the regulation of interprovincial and international natural gas, oil and commodity pipelines, international and designated interprovincial electric power lines, exports of oil, natural gas and electricity and imports of oil and gas. The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. The Board also has specific responsibilities under the *Northern Pipeline Act* and the *Energy Administration Act*.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety and protection of the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB is required to meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resources Management Act*. In addition, Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The Board's mandate also includes the provision of expert technical advice to the Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board (C-NOPB), the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (C-NSOPB), Natural Resources Canada (NRCan) and Indian and Northern Affairs Canada (INAC). The Board may, on its own initiative, hold inquiries and conduct studies on specific energy matters as well as prepare reports for

¹ The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental, and social interests that changes as society's values and preferences evolve over time. As a regulator, the Board must estimate the overall public good a project may create and its potential negative aspects, weigh its various impacts, and make a decision.

Parliament, the federal government and the general public. The NEB Act requires that the Board keep under review matters relating to all aspects of energy supply, production, development and trade that fall within the jurisdiction of the federal government. In addition, the Board provides advice and carries out studies and reports at the request of the Minister of Natural Resources.

Table 1: NEB Responsibilities

Regulatory	Advisory
<p>To regulate, in the public interest, those areas of the oil, gas and electricity industries relating to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construction and operation of pipelines; • Construction and operation of international and designated interprovincial power lines; • Transportation, tolls and tariffs of pipelines; • Exports of oil, gas and electricity and imports of oil and gas; • Oil and gas activities on frontier lands not subject to a federal/provincial accord. 	<p>To provide advice to the Minister of Natural Resources on the development and use of energy resources by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoring the energy sector; • Providing advice to the federal government; • Issuing public reports.

Additional information on the background and operations of the NEB may be found at the Board's Web site at www.neb-one.gc.ca.

2.2 Operating Context

Companies regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids (NGLs), and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a framework that allows these economic activities to proceed in an efficient manner when they are in the public interest. Through its corporate goals, the Board strives to ensure public safety, maximize economic benefits, protect the environment, and respect the rights of those affected by energy facilities and activities under the Board's jurisdiction.

Energy Overview

The year 2002 was the first time a year-over-year decline was seen in gas production from the Western Canada Sedimentary Basin (WCSB). This demonstrates the increasing maturity of exploration and development of conventional natural gas resources. Consequently, the producing industry will need to drill more wells just to maintain production. Most other supply basins in North America are also experiencing constant or declining production which has contributed to increasing natural gas prices. New sources of supply will be required from frontier and unconventional sources. Adjustments on the

demand side, in the form of conservation and fuel-switching, may also occur as prices rise. It is important that regulatory processes adapt to these realities.

Oil markets were characterized by high and stable prices with Canadian production of crude oil and equivalent establishing a record high in 2002. Canada's oil exports continue to increase, with the United States importing most Canadian exports.

The restructuring of power markets in various jurisdictions in Canada and the United States is ongoing, and although the degree of interconnection is increasing, power markets still tend to be regional.

Smart Regulation

In the 2002 *Speech from the Throne*, the government committed to moving forward with a smart regulation strategy "...to accelerate reforms in key areas to promote health and sustainability, to contribute to innovation and economic growth, and to reduce the administrative burden on business." The NEB has been taking concrete steps in this area by developing new regulatory approaches, while ensuring that all relevant public interests are considered. In 2002-2003, the NEB undertook several initiatives which were consistent with the smart regulation strategy. These initiatives are designed to focus resources on those issues that matter most to our stakeholders, provide consistent regulatory approaches, clarify timelines and reduce cycle times, cooperate with other regulatory agencies in the interests of streamlining project assessment, and provide clarity to project applicants. The following achievements are discussed in greater detail in the report:

- Promulgation of the *Plant Processing Regulations* in February 2003 (see page 12);
- Issuing a revised *Section 58 Streamlining Order* which permits companies to undertake certain routine facilities projects without applying for Board approval (see page 20);
- Reviewing the *Guidelines for Filing Requirements* (GFR), to clarify our application requirements, encourage complete applications and thereby reduce application cycle times (see page 23); and
- Minimizing duplication by looking for ways to coordinate processes with other regulators and government departments. In 2002, the Board played a leadership role in developing a cooperation plan among 12 organizations for the review of a Mackenzie Valley Pipeline application. The Board also negotiated an agreement with the Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board for a one-window review of EnCana's Deep Panuke Offshore Gas Development project (see pages 16 & 26).

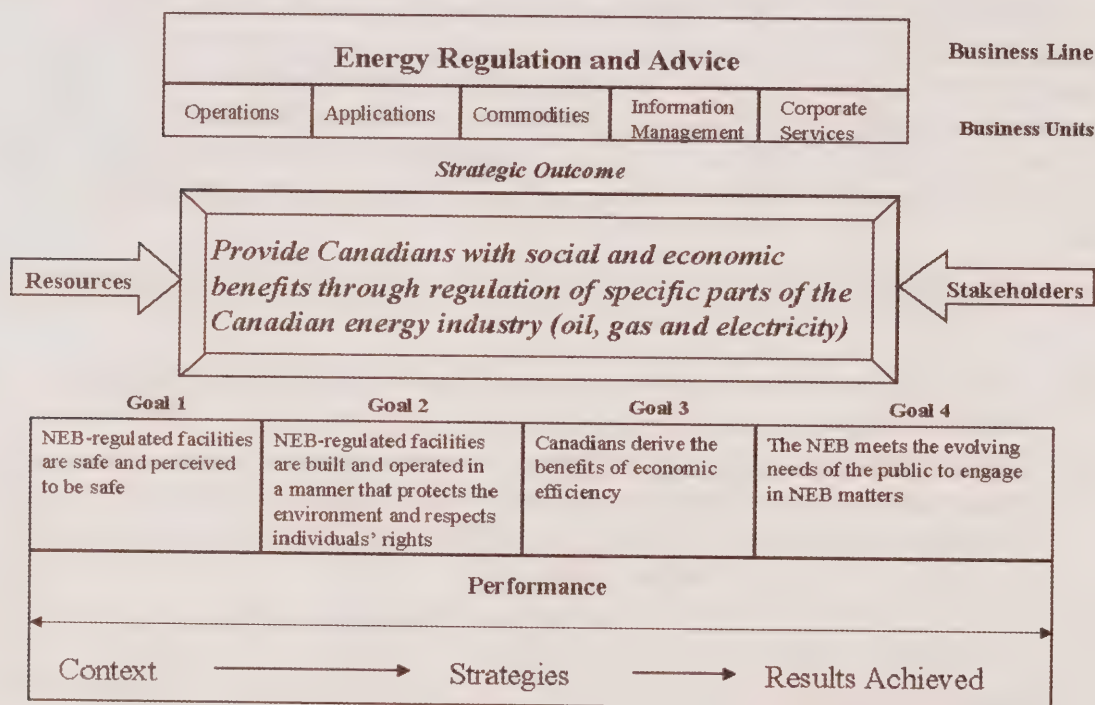
2.3 Results Framework

The NEB Results Framework is based on five Business Units contributing to the realization of one strategic outcome.

The Board's strategic outcome is to provide Canadians with social and economic benefits through the regulation of specific parts of the Canadian energy industry (oil, gas and electricity).

This outcome is the result of all of the ongoing activities of the NEB. In support of the strategic outcome, the NEB has developed four strategic goals. The strategies, measures and major actions for each goal, as outlined in the *Report on Plans and Priorities 2002-2003* (RPP), represent the focus on performance reporting at the NEB. The results framework is depicted as follows:

Figure 1: Managing for Results Framework



2.4 Agency Spending

The National Energy Board program constitutes one business line, Energy Regulation and Advice, focussed on realizing a single strategic outcome. The resources used to achieve this outcome for fiscal year 2002-2003 are summarized in the following table:

Table 2: Resources Used

National Energy Board 2002-2003		
Planned Spending	\$34,456,000	313 FTEs ²
Total Authorities	\$37,040,799	309 FTEs
2002/2003 Actual	\$35,446,523	287 FTEs

For a comparison of spending with previous years, refer to Appendix A, Table 3.

² FTE = Full-time equivalents.

Section III: Performance Discussion

In this section, the outcomes and performance results from the strategies and major actions implemented in 2002-2003 are discussed. The strategies, major actions and performance measures which follow are as described in the *Report on Plans and Priorities, 2002-2003* (RPP).

3.1 Goal 1

NEB-regulated facilities are safe and perceived to be safe.

3.1.1 Context

The Board plays a significant role in the safety of regulated facilities by ensuring that a regulatory framework that encourages companies to maintain or improve their performance is in place and in line with public expectations. The Board verifies that the risks associated with the construction and operation of regulated facilities are assessed and managed by pipeline companies. The Board does this by:

- Assessing new facilities applications for associated safety issues;
- Ensuring appropriate mitigation measures and conditions are in place before granting project approval;
- Monitoring construction and operation through inspections and audits to verify that regulatory requirements, as well as other standards identified through the application process, have been met and will continue;
- Investigating any failures or incidents, with the intent of preventing similar occurrences; and
- Developing regulations and guidelines for the safety and protection of the public, property and the environment.

3.1.2 Strategies

The Board identified two strategies for Goal 1 in its 2002-2003 RPP:

- Move towards goal-oriented regulation to improve industry's ownership of safety performance; and
- Enable Canadians to effectively participate in Board matters through efficient and transparent Board processes.

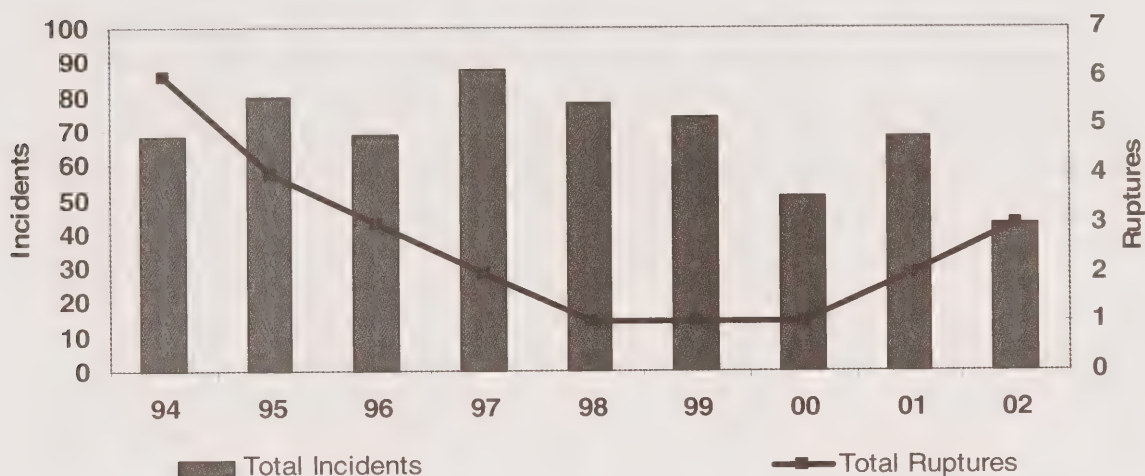
3.1.3 Key Targets and Overall Results

The NEB has developed two key performance measures to ensure that NEB-regulated facilities are safe. They are:

Number of pipeline ruptures and incidents

After three years of one rupture per year, the industry experienced two ruptures in 2001 and three ruptures in 2002 (Figure 2). The NEB's target is zero ruptures per year on federally-regulated pipelines.

Figure 2: Pipeline Incidents and Ruptures, 1994 – 2002



The Board is concerned about this gradual increase in ruptures and is working diligently with the Transportation Safety Board (TSB) to investigate their causes. At present, it appears that all three of the 2002 ruptures have different causes, each of which may have been detectable using the latest generation of inline pipeline inspection tools. In response, the Board has initiated a project to study the ruptures and their causes. The expected outcome of the study is to determine whether or not the defects leading to the ruptures could have been detected using the best inline inspection technology available, with the aim that the improvements in technology could be used by regulated-companies in their integrity management programs.

In 2002, 43 incidents were reported under the *Onshore Pipeline Regulations, 1999* (OPR-99). This number is significantly lower than the 68 incidents reported in 2001 and is also lower than the seven year average of 66 incidents. Of the 43 incidents reported in 2002, more than seventy percent occurred in controlled areas such as compressor and pumping stations or gas plants with the remainder occurring along the pipeline right of way. In 2002, only two incidents resulted in injuries to pipeline workers, which is one-half of the 2001 rate. In response to these results, the NEB will continue with its program of inspections, audits and incident investigations.

For oil and gas resource development in frontier areas, which are regulated by the NEB pursuant to section 3 of the COGO Act, the Board tracks the number of hazardous occurrences³, worker disabling injuries and fatalities as key indicators of safety performance of regulated companies (Table 3).

³ Hazardous occurrences are defined under section 16.4 of the *Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations* under the *Canada Labour Code Part II*.

Table 3: Safety Performance Indicators for COGO Act Regulated Companies

Indicators	2000	2001	2002
COGOA Worker disabling injury rate (Loss Time Injury/10 ⁶ hours worked)	5.3	2.6	2.8
COGOA Hazardous Occurrences	65	85	45
Fatalities	0	1	1

In 2002, hazardous occurrences decreased 42% from the previous year. The improvement was related to a reduction in spills and fewer incidents of equipment breaking through ice. Disabling injuries increased from 2.6 per million hours worked in 2001 to 2.8 per million hours worked in 2002. The NEB is addressing this increase by improving worker awareness of the potential for injury while working on ice and snow-covered areas. Overall, the Board has increased its emphasis on safety by identifying high risk locations and presenting these concerns at safety seminars, by meeting with operators and field personnel, and by issuing safety advisories. For example, as a follow-up to a fatality that occurred in the Northwest Territories in February 2002, the NEB issued a Safety Advisory to ensure that personnel conduct a job site analysis prior to work and are equipped to safely perform work in the harsh Northern environment.

3.1.4 Program and Results on Major Actions of 2002-2003

The Board identified a number of major actions for Goal 1 in its 2002-2003 RPP. These major actions and their results are discussed below:

1. *Ensure appropriate security plans and procedures are in place for NEB-regulated facilities.*

Effective emergency preparedness and response programs remain the most effective means to mitigate a breach in the security of Canada's pipeline infrastructure. The Board issued an all-company letter in April 2002 indicating to regulated companies its expectations for emergency response and preparedness programs and the security of their facilities. In addition, consequential amendments to the NEB Act will explicitly include "security" to provide the Board with a clear statutory basis to regulate the security of the energy infrastructure under its jurisdiction. Promulgation is expected in the fall of 2003.

During 2002-2003, the Board participated with the Alberta Energy and Utilities Board (EUB) and Emergency Management Alberta (Office of the Solicitor General) in the development of methodology to assess how critical certain energy facilities are. The methodology was tested at two locations. The Board continues to work with provincial regulators and agencies, federal agencies, United States of America counterparts and pipeline associations to develop strategies to address security issues impacting the energy infrastructure.

During the reporting period, the Board continued to implement and develop its comprehensive audit program of company management systems and programs in accordance with the OPR-99. Key components of the OPR-99, and hence the audit program, are assessment of company pipeline integrity programs and emergency preparedness and response programs. Since inception of the audit program, 26 audits have been undertaken. In 2002, eleven management system audits were conducted, including four with a broad scope, five that focused on emergency preparedness and response, and two that focused on pipeline integrity management. In response to the audit findings, the NEB received eight corrective action plans from the audited companies and is presently developing a follow-up program. In addition, the Board's audit program is currently under review with the aim of including additional security management issues in its scope. As well, the physical security of facilities has been included in the Board's facility inspection programs. Through its inspections and audits, the Board has found that companies have implemented several security-related initiatives. These include restricted access to sensitive areas, reviewing or re-establishing security procedures, performing security audits and enhancing physical security. Companies have also included security in employee training programs and have enhanced liaison with first responders, government and industry associations.

2. *Complete the internal 2002 Safety and Environmental Management System (SEMS) Gap Analysis and undertake to close identified management gaps.*

The Board is in the process of implementing its SEMS plans. SEMS is based on the principles of ISO 14001. By implementing its SEMS plans, the NEB is taking a systems approach to managing safety and protection of the environment.

A gap analysis of SEMS was conducted in 2002 against ISO 14001 requirements. Results indicated that, in general, the NEB has a well-developed management system with many of the required elements of ISO 14001. However, improvements could be made, such as in setting objectives and measurable targets, setting specific accountabilities and responsibilities, documentation, and implementing corrective actions. In response to the gap analysis, the Board developed a detailed action plan to address the observations and close the identified gaps. The action plan was approved by the Internal Audit Committee in October 2002 and implementation of the recommended actions began in early 2003.

3. *Improve public knowledge and understanding regarding the safety of pipeline facilities and relative safety performance.*

In 1999, the Board began development of the Safety Performance Indicator (SPI) initiative. The SPI initiative would allow the Board to benchmark safety data for comparison between NEB-regulated companies and companies regulated by other agencies. During 2002-2003, the Board gathered safety information from 37 regulated companies. The first SPI report, *Focus on Safety – A Comparative Analysis of Pipeline Safety Performance*, was published in April 2003. The report is available on the NEB's Web site at www.neb-one.gc.ca. The report will be used by the NEB to ensure that its activities and programs result in the continued safety of NEB-regulated facilities. It is

also anticipated to be used by NEB-regulated companies in their assessment and continual improvement of their own safety programs and performance.

The Board continues to provide additional sources of information to increase public knowledge and understanding of pipeline safety. For example, the Board releases information regarding pipeline ruptures and incidents in its Annual Report. In 2002-2003, the Board Web site was revised to make information relating to safety matters easier to locate. In addition, the Board released a Safety Advisory following an incident in February 2002 that resulted in a fatality on a project in the North (see section 3.1.3). In June 2002, the Board held its fourth Pipeline Public Awareness Workshop dedicated to sharing the pipeline industry's damage prevention and public awareness best practices with an objective of continuous improvement in those areas. The workshop presentations can be found on the NEB Web site at www.neb-one.gc.ca.

4. *Revise and develop new regulations to continue to move towards goal-oriented regulation.*

The Board continued its efforts to move from prescriptive to goal-oriented regulation, a key component of its smart regulation initiatives. In the goal-oriented approach, the desired results or goals of the regulation are identified, with the companies selecting for themselves the best methods to achieve the desired results or goals. The *Processing Plant Regulations* were developed using the goal-oriented approach and place the onus on companies for ensuring the safety of persons and the protection of property and the environment. These regulations were published in the Canada Gazette Part 1 in August 2002 and were registered in February 2003. These regulations set out the minimum requirements specific to natural gas processing plants under the Board's jurisdiction.

The Board continued its efforts in the development of the proposed *Damage Prevention Regulations*. In May 2002, the Board released *A Conceptual Draft of the Proposed National Energy Board Damage Prevention Regulations & Guidance Notes*. This document contains the framework, concepts and ideas that will eventually form the new *Damage Prevention Regulations*. The Board met with various stakeholders, including pipeline companies, Canadians who own land crossed by a pipeline, utility companies and municipalities. Stakeholder consultation will be completed in early 2003-04.

As part of its continual improvement efforts, the Board released an updated version of its Guidance Notes for the OPR-99 in January 2003. The amendments to the notes were made following discussions with industry at the NEB Spring Workshop, held in June 2002. The Guidance Notes will continue to be amended from time to time in order to reflect lessons learned through audits and assessments, advancements in technology, and broadly accepted changes within the pipeline industry.

3.2 Goal 2

NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment and respects individuals' rights.

3.2.1 Context

Goal 2 expresses the Board's commitment to protect the environment and respect individuals' rights during construction and operation of NEB-regulated pipelines and facilities. The NEB influences achievement of this goal through environmental assessments (EA) of applied-for projects, inspection and monitoring of construction activities, and audits of environmental protection programs.

Companies regulated under the NEB Act are required to meet all applicable environmental regulations. The NEB regulatory framework encourages continual improvement in environmental design and management systems. As part of its Goal 2 commitments, the NEB continually strives to improve the effectiveness, efficiency, and transparency of its own processes to meet the needs and expectations of Canadians.

3.2.2 Strategies

The Board identified three strategies for Goal 2 in its 2002-2003 RPP:

- Move towards goal-oriented regulation to improve industry's ownership of environmental performance;
- Anticipate and prepare for emerging issues and upcoming applications such as renewed activity in the Canadian North and international power lines; and
- Enable Canadians to effectively participate in Board matters through efficient and transparent processes.

3.2.3 Key Targets and Overall Results

The NEB has developed two key performance measures to ensure that NEB-regulated facilities are built and operated in a manner that protects the environment. The first of these is:

Number of environmental conditions placed on NEB facility approvals that achieve their desired end results (DER)

Environmental conditions are attached to project approvals to address specific environmental issues associated with a project. The NEB has taken steps to quantify the effectiveness of these conditions by evaluating DER. Each condition has a defined DER and, once condition compliance is confirmed, the NEB evaluates achievement of the DER. Measuring the DERs of environmental conditions allows the NEB to improve the clarity and effectiveness of the conditions it places on facility approvals.

In 2002, the NEB issued 177 environmental conditions on facility approvals. For those conditions where information was available through NEB inspections or post-construction monitoring reports, 94% achieved their DER while 6% did not. The reasons for not achieving the DER ranged from conditions not being sufficiently clear to companies not following certain mitigation procedures.

The second key indicator is:

Number of major liquid hydrocarbon releases⁴ into the environment per year

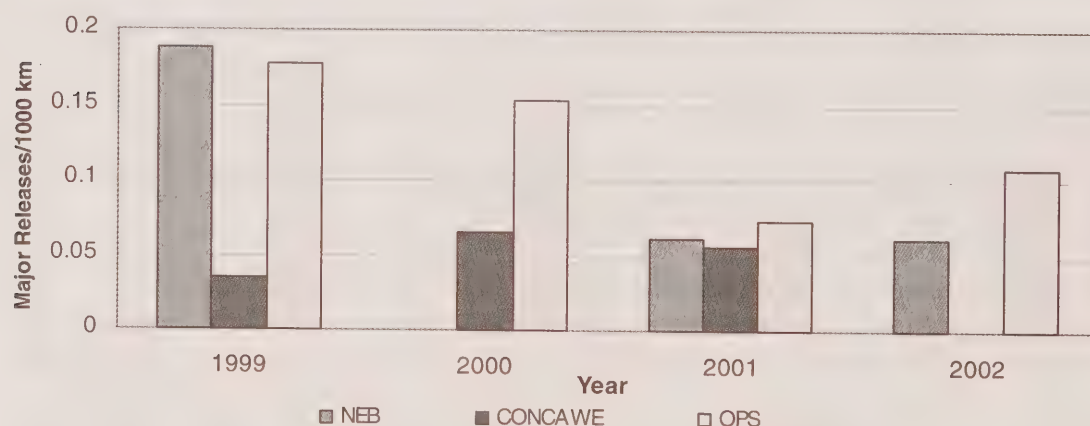
The number of major releases of liquid hydrocarbon to the environment is a key indicator of the success of operating facilities regulated by the NEB. The desired target is that NEB-regulated facilities operating under approved conditions and permits should have no major releases to the air, land or water. In fiscal year 2002-2003, there were no major releases by NEB-regulated companies, although there was one major release during the 2002 calendar year (Table 4).

Table 4: Total Major Releases to the Environment during Operations

Calendar Year	# Major Releases
1998	0
1999	3
2000	0
2001	1
2002	1

During 2002-2003, the NEB began comparisons with the U.S. Office of Pipeline Safety (OPS) and Conservation of Clean Air & Water in Europe (CONCAWE) on the basis of frequency and volume of major releases (Figure 3). The Board also makes comparisons with the EUB where appropriate. Initial results indicate that the performance of NEB-regulated companies is consistent with these reference organizations.

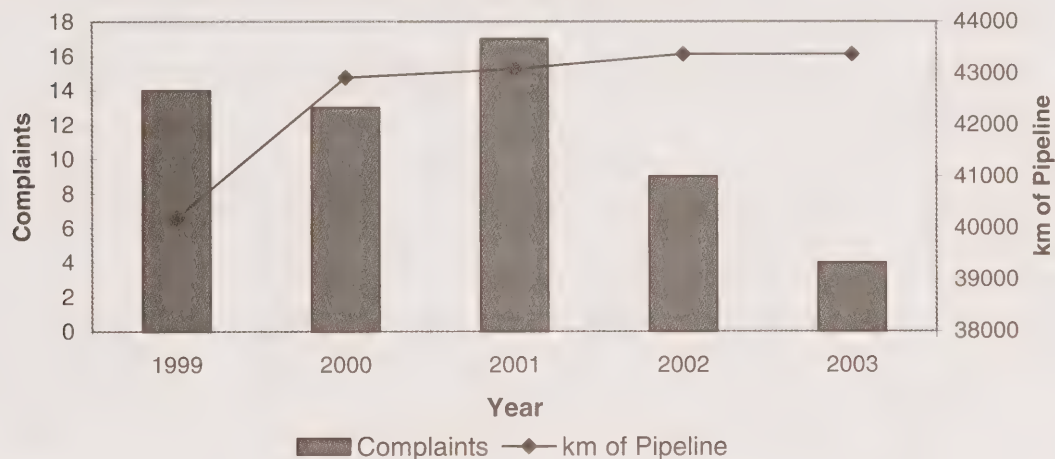
Figure 3: Major Releases per 1000 km of Pipeline



⁴ Major releases are defined as unintended or uncontained releases >100 m³ of liquid hydrocarbon.

In addition to those two key performance measures, the NEB also tracks various mid-level indicators, such as landowner complaints. Landowner complaints about NEB-regulated facilities are on a steady decline (Figure 4) as the construction of new large-scale pipeline facilities was completed and pipeline companies gained experience in operating those facilities. The NEB was also successful in finding solutions to concerns between landowners and pipeline companies.

Figure 4: Landowner Complaints during Operations⁵



3.2.4 Program and Results on Major Actions of 2002-2003

The Board identified a number of major actions for Goal 2 in its 2002-2003 RPP. These major actions and their results are discussed below:

1. *Report on Goal 2 utilizing key analytical and communication tools such as ESIMS and the Internet.*

In 2002-2003, ESIMS (Environmental and Safety Information Management System) was the primary tool used to track compliance with environmental conditions issued on facility approvals. This tool also allows conditions to be evaluated for completeness and achievement of the DER. In addition, ESIMS was used to track Board findings and recommendations arising from its comprehensive audit program. This builds on its previous capacity to capture relevant information collected by Board inspectors during construction inspections. Having information electronically placed in one location allows staff to undertake more thorough technical analysis.

2. *Complete the internal 2002 SEMS Gap Analysis and close any identified gaps in the NEB's management system.*

Refer to Goal 1, page 11.

⁵ Data for 2003 is from 01 January to 31 March 2003

3. *Continue consultations regarding renewed activity in the Canadian North.*

In 2002-2003, the NEB continued to work with regulatory partners in the North and other federal departments to define a review process for a major natural gas pipeline project through the Northwest Territories. In June 2002, the *Cooperation Plan for the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Northern Gas Pipeline through the Northwest Territories* was released. The plan sets out a co-ordinated process in order to reduce duplication and enhance public participation in an anticipated northern field development and pipeline project that will be of national interest and importance.

4. *Define the regulatory framework for international power lines and related electricity projects.*

From time to time the Board is asked to review applications for permits or certificates for the construction and operation of an international power line (IPL). Facilities which have received a permit or certificate may also be required to meet certain conditions set by the Board. During 2002, the Board initiated a review of its obligations and practices regarding the regulatory oversight of both existing and future IPLs. One outcome of this review was a set of prototype conditions, which the Board may attach to any future certificates or permits. The Board expects that the prototype conditions will continue to evolve as the NEB gains experience with their implementation. In the future, the Board intends to consult with electric power industry stakeholders on the merits of these prototype conditions.

5. *Broaden and expand consultation opportunities with stakeholders such as landowners and Aboriginal communities for the purpose of building environmental knowledge and clarifying expectations.*

The NEB has been actively seeking consultation opportunities with these stakeholder groups. During the reporting period, the Board launched an Aboriginal Engagement Program to explore options for engaging Aboriginal groups. Key results of this program to date are building internal capacity on Aboriginal matters within the NEB and establishing contact information for Aboriginal communities.

The NEB has also taken the opportunity to gather input and to build understanding with Aboriginal groups through its revision of the GFR. During the reporting period, NEB staff made initial contact with Aboriginal groups to introduce the project and determine the level of interest in providing their views regarding the type of information the Board should require when a company files an application.

With respect to landowner engagement, the NEB has focused its efforts on providing an opportunity for appropriate dispute resolution where landowners and companies are not able to resolve their differences.

3.3 Goal 3

Canadians derive the benefits of economic efficiency.

3.3.1 Context

The Board influences economic efficiency through its regulatory decisions, by providing energy market information and by improving the efficiency of its regulatory processes.

As explained in Section 2.1, the Board is responsible for approving natural gas, oil, natural gas liquids and electricity exports. The basis of the Board's approach for the authorization of exports is to ensure that Canadians have access to Canadian-produced natural gas, oil, natural gas liquids and electricity on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers. To achieve this outcome, the Board undertakes extensive monitoring and reporting of market conditions. The Board promotes properly functioning markets, and seeks to verify that markets are responding to market signals consistent with the fundamentals of supply and demand. In a properly functioning market, while supply and demand imbalances may result in periodic price volatility, market forces on both the supply and demand side will serve to rebalance the market.

The Board also informs the public about energy market trends on an ongoing basis. Providing and interpreting energy market information contributes to the efficient operation of energy markets and thus helps the Board achieve this goal.

Finally, in the context of the NEB's operations, economic efficiency embodies regulatory efficiency. This includes reducing regulatory barriers, streamlining regulatory processes and effectively coordinating these processes with other agencies, when appropriate, and striving to minimize costs incurred by parties.

3.3.2 Strategies

The Board identified three strategies for Goal 3 in its 2002-2003 RPP:

- Monitor and report publicly on energy markets and their functioning;
- Pro-actively prepare for regulatory change; and
- Explore and develop new ways to streamline the application processes.

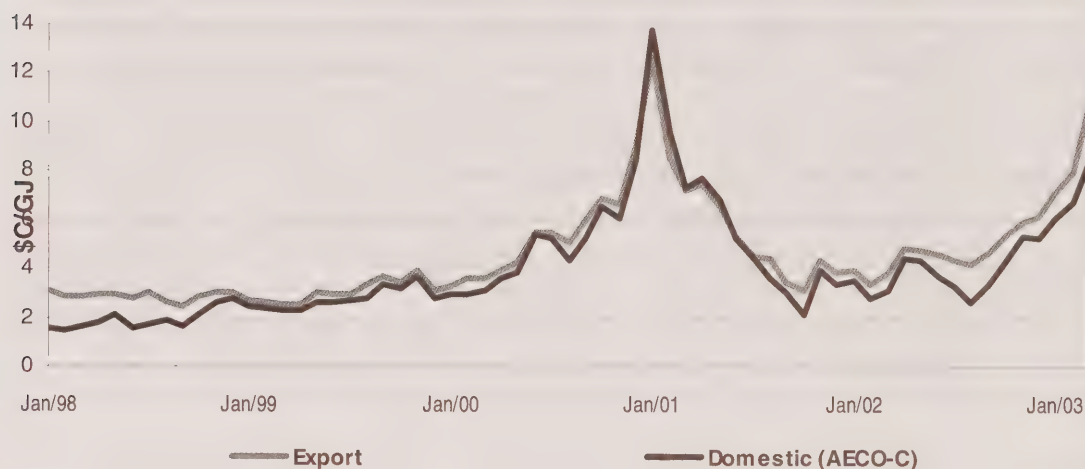
3.3.3 Key Targets and Overall Results

To gauge the success of the Goal 3 strategies and actions, the Board used two key performance measures. The first of these is:

Evidence that Canadian energy markets are working well

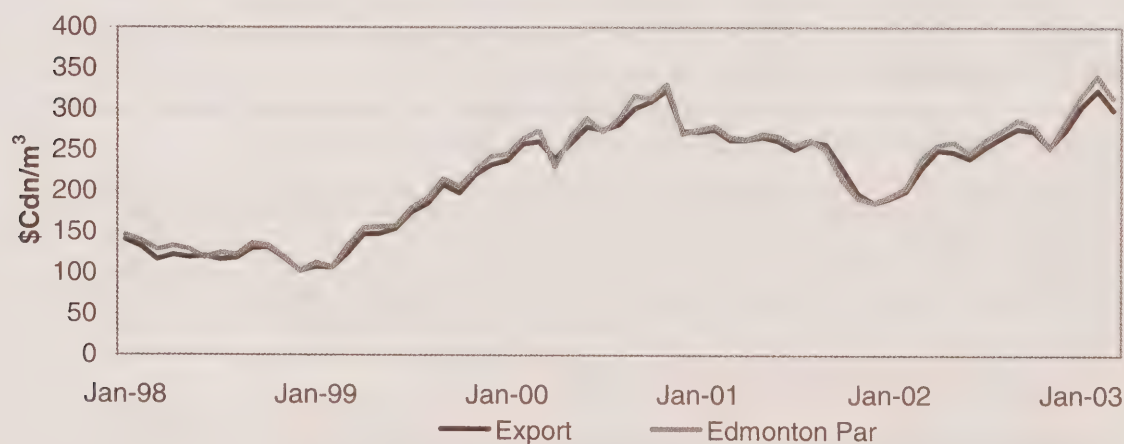
A key indicator that Canadians are receiving the benefits of economic efficiency is that Canadians can obtain natural gas on similar terms and conditions, including price, as export buyers. This means that prices paid for gas in the domestic market should be essentially the same as for gas sold into the export market. With the AECO-C price being representative of that paid by major Canadian end-users and distributors at the Alberta border, a comparison with export prices indicates that Canadians are able to obtain gas for prices at least as favourable as export buyers (Figure 5).

Figure 5: Comparison of Domestic and Export Natural Gas Prices



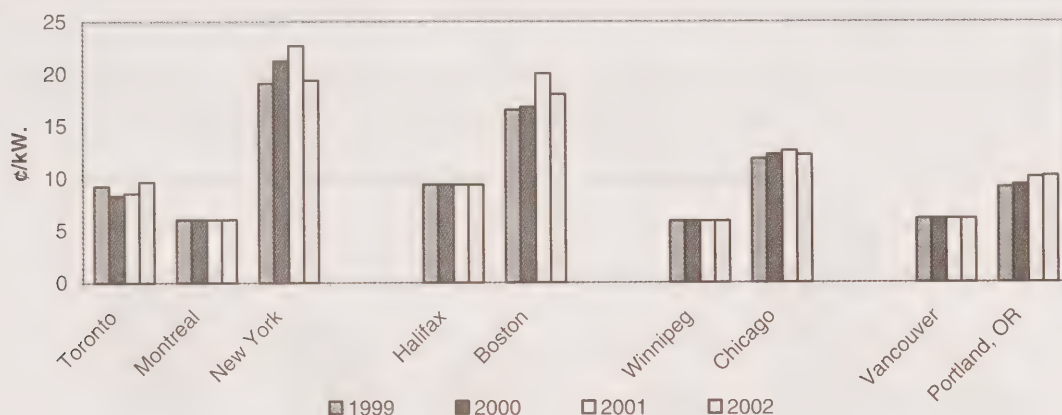
A similar relationship exists between the domestic and export prices for crude oil, which demonstrates that Canadians have access to Canadian crude oil on price terms at least as favourable as export customers (Figure 6).

Figure 6: Crude Oil Prices at Edmonton vs. Export Price



The Board also monitors electricity markets; however, the use of price data to support the conclusion that markets are functioning properly is somewhat more difficult than in the case of natural gas and oil markets. There are limited open, competitive electricity markets in Canada, and electricity prices continue to be regulated in most regions. The price data do show that Canadian residential customers enjoy lower electricity prices compared to neighbouring US markets (Figure 7).

Figure 7: Comparison of Residential Electricity Prices



Another measure of the efficient operation of markets is the adequacy of oil and gas pipeline capacity to move these commodities from producing regions to consumers. The Board uses an evaluation tool, based on the principle that the price differential between two points should be similar to the cost of transportation, if adequate capacity exists. Two examples are provided to illustrate that this principle is satisfied, despite periodic short-term spikes in price differentials, indicating that adequate pipeline capacity existed on these systems (Figures 8 and 9). The Board is satisfied that adequate capacity existed on all major pipeline corridors over the last year.

Figure 8: Sumas minus Stn 2 Basis vs. Westcoast Transportation Cost

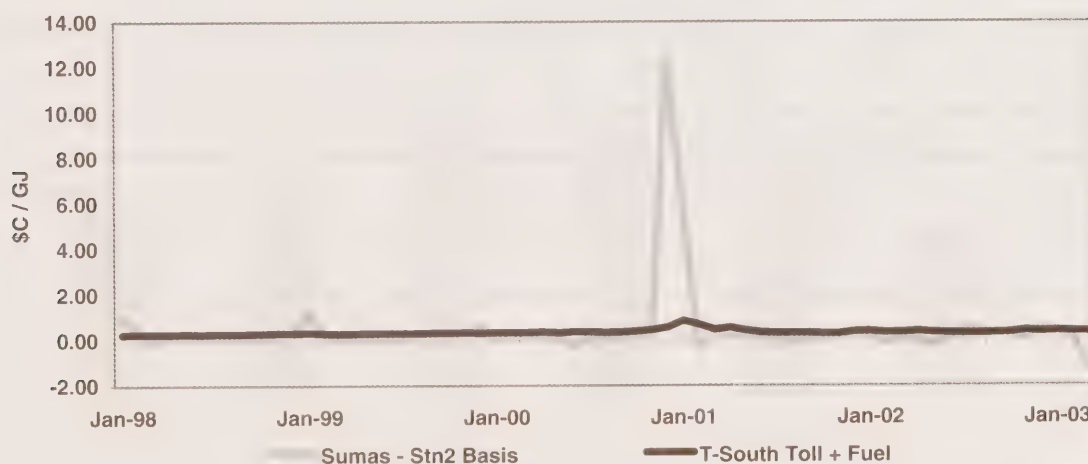
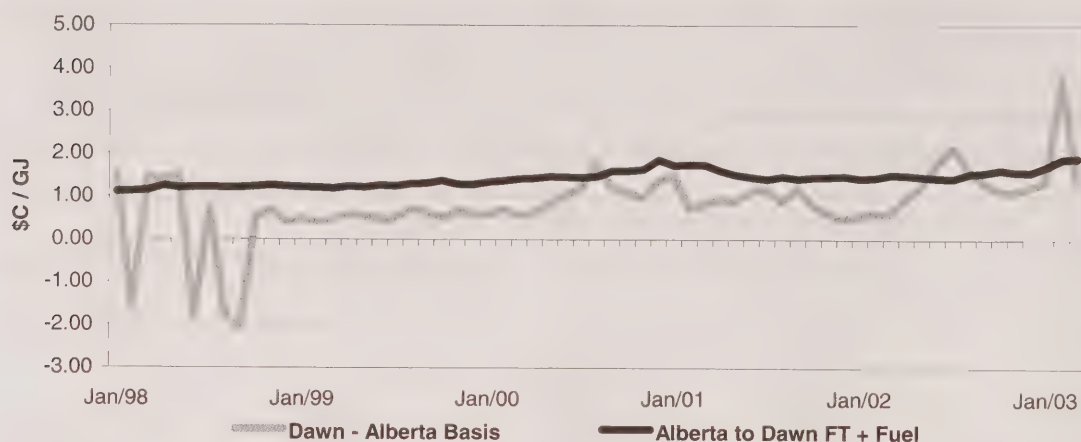


Figure 9: Dawn minus Alberta Basis vs. TCPL Transportation Cost



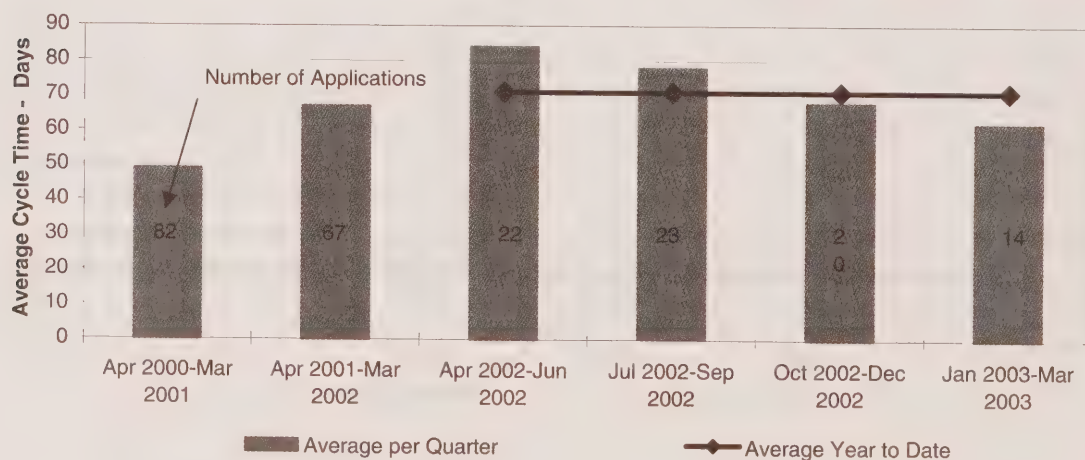
The second key performance measure related to Goal 3 is:

Application processing times are maintained or reduced.

The NEB compiles data on cycle times (the time between receiving an application and rendering a Board decision) to track the number, type and processing times of applications it receives. It also analyses the data to help pinpoint areas requiring attention.

The Board's *Section 58 Streamlining Order* permits companies to undertake certain routine facilities projects on company property without applying for Board approval. A revised *Section 58 Streamlining Order* was issued in late 2002 to clarify the order, modify reporting requirements and exclude a wider range of routine projects from the Board's application process. The exclusion of additional routine projects from Section 58 processing has, however, meant that those that were processed were more complex on average. In addition, NEB staff faced a heavy hearing workload throughout the fiscal year. The net result was an increase in average cycle time to 71 days (Figure 10).

Figure 10: Average Cycle Time for Non-Hearing Facilities Applications (Section 58)



In 2002-2003, the average cycle time for non-hearing electricity export applications declined to 90 days for 17 applications compared with 212 days for 10 applications in 2001-2002 (Figure 11). The higher cycle time in 2001-2002 was the outcome of a federal court decision in March 2001 which overturned an NEB approval of a blanket electricity export authorization for BC Hydro. The time required to assess the implications of the Court's decision and to develop an interim solution resulted in significant delays. Implementation of interim measures, and later, incorporation of changes in the Board Memorandum of Guidance pertaining to electricity exports have resulted in a return to more normal cycle times for these authorizations (60-90 days) (see also 3.3.4).

Figure 11: Average Cycle Times for Non-Hearing Electricity Export Permit Applications



3.3.4 Program and Results on Major Actions of 2002-2003

The Board identified a number of major actions for Goal 3 in its 2002-2003 RPP. These major actions and their results are discussed below:

1. *Provide updates on the functioning of energy markets.*

The Board monitors North American natural gas, oil, and electricity markets on an ongoing basis, in order to keep Canadians informed about short and long-term trends in energy markets. This includes assessment of the key factors influencing prices, supply, domestic demand and exports. Quarterly reports by staff to the Board ensure the most recent intelligence is conveyed. Information is shared with the public through Board Member and staff presentations at conferences and in other public fora. In 2002-2003, Board Members and senior staff spoke at several major conferences in Canada and in the U.S. Information on exports is made available at the Board's Web site at www.neb-one.gc.ca.

In the summer of 2002, the Board held a hearing in Fredericton to consider an application by the Province of New Brunswick to establish new rules for short-term exports of incremental Scotian offshore natural gas. While the Board decided it would not

implement procedures that would unduly interfere with the normal operation of the natural gas market, it made a commitment to enhance its monitoring efforts of the gas market in Maritime Canada. The Board subsequently established a Maritimes Market Monitoring Team, which consulted with more than 30 buyers, sellers, producers, shippers, government representatives, regulatory agencies, and other interested parties during the winter of 2002-2003. It will continue to monitor developments in this market to ensure that gas sellers continue to negotiate in good faith and that Canadians have access to Scotian offshore gas on market terms and conditions, including price, similar to those available to export buyers.

In October 2002, the NEB published *Canadian Natural Gas Markets Dynamics and Pricing: An Update*. The report noted that in 2000-2001, the natural gas market was severely tested by low storage inventories, record cold weather, and marginal production increases, resulting in unprecedented price volatility. The report concluded that the market was resilient in meeting these challenges, with natural gas produced, transported and delivered at fair market value.

In December 2002, the Board published *Short-term Natural Gas Deliverability from the Western Canada Sedimentary Basin (WCSB) 2002-2004*. The report reviewed historical production and drilling activity and provided an outlook for the period 2002-2004, and concluded that industry is responding well to changing market conditions, as evidenced from the high rates of drilling observed.

2. *Complete the public consultations for a comprehensive report on the outlook for energy supply, demand and pricing in Canada (the Supply and Demand Report) and publish the report.*

During the summer of 2002, the NEB consulted with a number of representatives from industry, associations and public interest groups to identify the key drivers and issues underpinning Canada's long-term energy future. Based on this information, Board staff developed alternative long-term energy scenarios. A second phase of public engagement seeking comment on these scenarios was conducted in January and February 2003, in six different Canadian cities, with participation from over 150 different organizations and individuals. In addition, written comments were invited from the public, and about 30 submissions were received and considered. These meetings led to thought-provoking discussions about Canada's energy future, and along with the written submissions made a significant impact on the assumptions and analysis that went into the report. The final document, entitled *Canada's Energy Future: Scenarios for Supply and Demand to 2025*, was released on the NEB Web site, and on CD-Rom and hardcopy on 3 July, 2003.

Canadian Electricity Exports and Imports: An Energy Market Assessment was released in January 2003. This report examined the impact of restructuring in the electricity industry over the past decade, and found that exports have in fact declined since the mid-1990s, and that substantial increases in exports in the near future is not expected.

3. *Continue preparation for a hearing on an application for a natural gas pipeline from the North.*

Steps taken toward rationalization of the regulatory processes for a potential Northern natural gas pipeline application are addressed in section 3.2, including partnering with other agencies to reduce overlap and preparing for the unique issues to be addressed.

4. *Explore and implement new regulatory approaches to resolve industry disputes.*

The NEB continues to explore, in conjunction with stakeholders, alternative regulatory approaches which best fit the needs of all interested parties. Modifications to the NEB guidelines for negotiated settlements were completed and a framework for appropriate dispute resolution was developed in 2002-2003 (see also section 3.4).

5. *Implement new approaches to processing applications (e.g., creation of guidance materials for applicants to expedite their provision of required information to the Board).*

The Board continuously reviews its processes for efficiency, focusing regulatory approval efforts where they can have the most impact and by streamlining processes wherever possible. In 2002, the Board issued a revised *Section 58 Streamlining Order*, which permits companies to undertake, without applying for Board approval, certain routine facilities projects. The revisions resulted in the exclusion of an increased number of routine projects from the Board's application process.

Incomplete applications are one of the major causes of unnecessarily long processing times. To help address this, the Board embarked upon a review of its GFR in 2002. The GFR identify the information that must be filed with applications to the Board. The first or "Process" phase was completed in January of 2003 and involved identifying stakeholders and having these parties highlight areas of the GFR they had an interest in. Comments were also sought on both the existing GFR and on how parties would like to be involved in the remainder of the project. One key result of this phase was the decision that NEB staff would develop first drafts of the revised sections of the GFR, which would be used as the basis for discussion/consultation during the second or "Content" phase of the project. The third or "Comment" phase will follow with the entire project targeted for completion in December 2003.

6. *Define the regulatory framework for assessing the environmental impact of blanket electricity exports (e.g., modifications to the Board's Memorandum of Guidance pertaining to electricity exports).*

Under a "blanket" authorization, the specific terms under which the electricity exports will occur (e.g., the specific source of the production to be exported) may not be known, and this may pose difficulties in assessing the environmental impact. As an interim measure, the Board had posed information requests, specific to an application, to supplement the information required by the Board's Memorandum of Guidance (MOG) pertaining to electricity exports. In fiscal 2002-2003 the Board clarified the information

requirements in the MOG, thus eliminating the need for specific information requests. This action will improve the environmental assessment of blanket electricity export authorizations and reduce cycle times in some cases. Note: more comprehensive information regarding economic efficiency is presented in the *NEB Annual Report to Parliament 2002*.

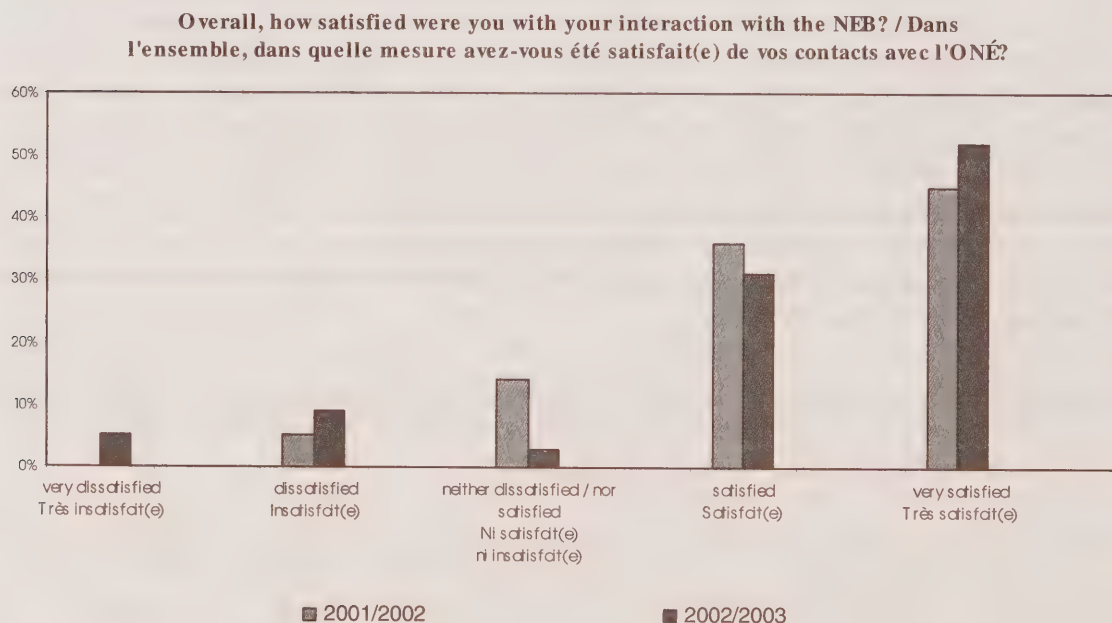
3.4 Goal 4

The NEB meets the evolving needs of the public to engage in NEB matters.

3.4.1 Context

The Board strives to be responsive to the changing needs of the public and proactive in identifying opportunities for stakeholders to become engaged in Board matters. The Board continually works toward providing open and accessible means for the public to share their views and to participate in Board matters. This is the result of the Board's efforts to facilitate a culture that identifies and eliminates barriers to participation. Over the past year, the Board has made changes to its hearing process to further meet the needs of those who wish to participate, with technology continuing to provide additional channels to stakeholders. The Board's stakeholders have indicated that they are generally satisfied with Board processes (Figure 12) with 83 percent of stakeholders either "satisfied" or "very satisfied" with their interactions with the Board.

Figure 12: Post-hearing Survey Results



3.4.2 Strategy

The Board identified one strategy for Goal 4 in its 2002-2003 RPP:

- Enable Canadians to effectively participate in Board matters.

3.4.3 Key Targets and Overall Results

To gauge the success of the Goal 4 strategy and actions, the Board used four key performance measures. The first of these is:

The breadth of public engagement mechanisms employed by the Board

The Board considers the number of different techniques it employs to facilitate public participation in its processes as an indicator of its success in Goal 4. Over the past fiscal year, the Board used open houses, public consultations, information sessions, focus groups, technical conferences and workshops as mechanisms to engage the public. These sessions were held at locations that allowed local residents to participate.

Public information sessions were held for stakeholders to learn more about how to become involved in the hearing process. Information sessions were held last fiscal year for the following hearings: Westcoast Grizzly and Southern Mainline Expansion; Georgia Strait Crossing; and New Brunswick Power.

Public consultation sessions were held for stakeholders to comment on issues that they thought should be addressed at a particular hearing or in a particular document. Consultation sessions were held for Georgia Strait Crossing hearing, HydroOne hearing (sought written public comment on scope of environmental assessment) and the Supply and Demand Report (seven sessions in six cities).

The second performance measure is:

The number of new technologies used to improve access to Board processes and information

Recognizing that not everyone wishes to participate in person in Board initiatives, the Board's Web site was used as a vehicle for providing information and gathering feedback. This technique was used to get feedback on the Board's proposed *Damage Prevention Regulations*, GFR revisions, Appropriate Dispute Resolution program and the Supply and Demand Report. The range of input solicited via the Web included defining the scope of the project and providing feedback on draft documents. This has proved to be a valuable tool and will continued to be used in the future. The challenge in this area is to ensure that stakeholders are adequately advised of these options and can access information whenever and wherever needed.

All of the Board's public hearings can be listened to on our Web site. This facilitates the involvement of members of the public who have a vested or general interest in the

hearing, but cannot be present at the proceedings. Simultaneous translation is also available when French-speaking parties are involved in a hearing. Written transcripts are available to intervenors and are posted on the Board's Web site within a day of a proceeding.

The third performance measure used by the Board is:

Extent to which the Board consults with target groups leading to collaboration on guides for public engagement

The Northern Cooperation Plan (see also page 16) was championed by the Board and devised in collaboration with numerous agencies in preparation for a major natural gas pipeline through the Northwest Territories. A key component of the Cooperation Plan is the *Plan for Public Involvement* which ensures a coordinated effort in the regulatory review of applications and effective public participation within an efficient process.

The Board was also invited by the Canadian Association of Petroleum Producers to provide input for a guide for public involvement. This document is expected to be published in the fall of 2003.

3.4.4 Program and Results on Major Actions of 2002-2003

The Board identified a number of major actions for Goal 4 in its 2002-2003 RPP. These major actions and their results are discussed below:

1. *Implement a public engagement program that meets the diverse needs of stakeholders.*

In support of Goal 4, the Board's public engagement program was developed to promote the exchange of information and encourage dialogue among all stakeholders with regard to Board processes and programs.

Several initiatives implemented over the past year have been devised using the Board's principles of the public engagement. Examples include:

- Public participation options adopted in response to a growing number of intervenors participating in NEB hearings. These participation options promote an efficient process while providing more options for public involvement;
- A plain language set of directives for all Board documents, including a plain language hearing template for all Hearing Orders. This assists in creating more user-friendly documents that meet the needs of a diverse stakeholder group;
- The Appropriate Dispute Resolution program, which provides options for settling disputes as an addition to the Board's traditional regulatory process was developed. Implementation is planned during 2003-2004; and

- Issuance of a Memorandum of Guidance on Consultation with Aboriginal Peoples (March 2002), which clarifies the Board's role where the Crown may have an obligation to consult with Aboriginal peoples. In April 2002, the Board issued further guidance to regulated companies detailing the nature of information to be provided with applications where the proposed project has the potential to interfere with Aboriginal rights. In response to concerns expressed by other government departments and industry, the Board has put forward a straw model to NRCan and other federal departments. A decision on whether to proceed with the straw model approach should occur in the coming year.

The Public Engagement Program principles the Board has adopted also provided the framework for public participation in several Board initiatives throughout the year. This included consultation with representatives from industry, environmental groups, aboriginal peoples and landowners on initiatives such as the review of the Board's GFR and development of the Supply and Demand Report.

Internal capacity building in the area of public engagement has also continued at the Board with staff participating in training opportunities provided by the International Association of Public Participation (also known as IAP²).

2. *Implement a comprehensive communications strategy.*

A multi-phase communications plan has been drafted for implementation Board-wide. It includes actions specific to supporting each of the Board's four goals. Work on several of the tactics identified in the plan began during the reporting year with full implementation expected in 2003-2004.

3. *Adopt government standards of common look and feel on the Board's Web site.*

Enhancements were made in conjunction with the launch of e-filing in an effort to meet the Government of Canada's common look and feel standards. With the work completed, the Board's Web site is now in compliance with these standards.

4. *Continue to measure satisfaction with Board services, information and interaction.*

The Board continues to measure and report stakeholder satisfaction levels, while seeking opportunities to further capture this information. With the adoption of a new high-level measure for Goal 4 last year, the Board began work on integrating indicators of success in its day to day practices. As a result, comments cards were created for insertion into certain Board publications. The post hearing survey has been refined to reflect the changes in information capture, and the process with which these surveys are administered has been revised. The challenge in this area has been to coordinate the efforts of the teams that provide services to stakeholders and to build on existing mechanisms to develop measurement tools and benchmark our progress in this area. Greater exploration for gathering results needs to continue to be pursued.

5. *Integrate e-filing into the day to day processes of the Board*

“E-filing”, or electronic filing, provides efficiencies and accessibility in filing and viewing documents pertaining to regulatory matters by allowing stakeholders a convenient option with which to engage in the regulatory process. The Board continues to work towards integrating e-filing within its day to day operations. In the system’s first year of operation, enhancements were implemented to tailor the program to meet the needs of end-users. During the reporting period, 4 657 documents were filed electronically. Enhancements will be ongoing in the future. The challenge faced by the Board in using this technology is a fundamental shift in the way the Board carries out its work. It will take time to educate people on the merits of e-filing. The Board will need to set a consistent example so that applicants and interveners will feel inclined to submit, file and view documents in this manner.

Section IV: Management Initiatives

4.1 Modern Comptrollership

The NEB sees the Modern Comptrollership initiative as a comprehensive framework around which to structure and focus management improvement activities. These activities are expected to result in an integrated corporate management agenda that will ultimately manifest in streamlined, effective and efficient management practices both to our employees and our external stakeholders, including regulated companies. Modern Comptrollership has given us an opportunity to collate these discrete actions and to take a more strategic approach to continuous management improvement and better decision-making.

Our Capacity Assessment was conducted using the Treasury Board Secretariat's Capacity Check tool applied by PriceWaterhouseCoopers between May and July 2002 with the final report being presented to our Ex Team (senior management committee) in October 2002. The Capacity Assessment results have been extremely useful in validating that the various management initiatives implemented in the past few years and currently underway are aligned with modern management practices and that we should continue our efforts in this regard. The strengths and opportunities for improvement have also helped us to evaluate and set our priorities to focus our efforts in an integrated manner.

Over the past two years the NEB has broadened the strategic planning process to develop performance indicators for our strategic goals. We currently have high-level indicators in place for all goals with an objective of having mid-level and low-level indicators available for all goals by 2005. In 2002-2003 we started tracking expenses in a manner that supports integrated financial and non-financial reporting and are ensuring that the performance measures developed include a mixture of financial performance indicators along with non-financial measures.

While risk management in some of our operational program areas has been in place for a number of years, a risk management regimen is still in the process of being fully integrated into our internal management agendas. During 2002-2003, the NEB has made some progress in integrating risk management into more of our management processes particularly in the information technology areas. This work has laid the groundwork for the full development of a risk management framework for the NEB, including the development of a corporate risk profile expected to be completed before the end of the 2003 calendar year.

Much effort was invested during the past fiscal year to achieve the re-design and implementation of new business processes around financial management at the NEB. By the end of March 2003, we had the financial management system for the NEB installed on the desktop of every cost centre manager in the organization and the responsibility for direct management of budgets and expenses residing with these managers. A secondary benefit of this implementation is the integration of functional specialists into the management decision-making processes throughout the organization – a portent of an evolved functional specialist role under modern comptrollership.

The NEB places high regard on supporting employees through the active demonstration and adherence to its values and ethics. Our capacity assessment report indicated that ‘the NEB has seven value statements that are widely distributed and known as well as a code of conduct.’ However, our Employee Opinion Survey, completed in November 2002, indicated that not all of the organizational values are considered successful. Actions are being taken to ensure that all values are demonstrated consistently throughout the Board.

4.2 Service Improvement Initiative

The Board laid the foundation for this initiative by developing measures for its success in this area. This was done in collaboration with numerous employees involved in different aspects of providing services to the public. Several workshops were held to consider current practices and to determine effective ways to measure client satisfaction. From there, processes for data collection were identified and prioritized.

The Board is now working toward benchmarking its performance in selected service areas and developing service standards that suit the needs of clients, while contributing to efficient work processes.

4.3 Government of Canada On-Line

The Internet will continue to play a significant role in providing Canadians with timely information and efficient services. With this in mind, the Board placed further efforts in the refinement of its e-filing system to assist in its integration into the day-to-day operations of the Board. A future technical conference has been planned for the Board to gather feedback from stakeholders who have filed documents using the e-filing system.

In addition, further enhancements were made to the Web site to ensure the accessibility of information to all Canadians including those with reduced vision, hearing or mobility. These developments were made based on the results of WATS (Web site accessibility testing service) and the recommendations that followed.

These enhancements will support a more user-friendly searching capability and will allow readers, used by those visually or hearing impaired, to provide more complete information.

4.4 Sustainable Development

The NEB promotes sustainable development on the basis of the generally accepted principle that sustainable development means “meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” This in turn requires integrating environmental, economic, and social considerations.

For example, Section 52 of the NEB Act states that the Board shall, in making its decisions on the issuance of certificates to construct pipelines, be “...satisfied that the pipeline is and will be required by the present and future public convenience and

necessity...” and that “...the Board shall have regard to all considerations that appear to it to be relevant...” including “any public interest that may be affected...”. The Board typically assesses environmental, economic, market and social considerations in making decisions, as well as matters pertaining to safety.

The NEB has committed within its Environmental Policy to promote sound environmental decision-making throughout its activities, consistent with the principles of sustainable development. Furthermore, as a step toward sustainable development, the Board has continued in 2002-2003 with the implementation of its SEMS plans. SEMS is based on ISO 14001 principles. The system is used to set priorities, establish work plans, and promote continual improvement in achieving positive safety and environmental results.

The NEB discharges its responsibilities by the Market-Based Procedure for long-term gas exports and Fair Market Access tests for oil and electricity. The concept underlying these mechanisms is that efficient (competitive) markets will best ensure that the current and future needs of Canadians are met. Toward this end, the Board monitors energy markets and provides information on the current state and outlook for these markets in the form of Energy Market Assessments and notably, in the Board’s periodic long-term outlook for Canadian energy supply and demand.

Implementing the principles of sustainable development is also illustrated through the NEB’s daily activities. This includes the Board’s participation in the Alberta Common Services Council Committee on Sustainable Development, a committee contributing toward the development of sustainable operating practices. Over the past eleven years Board staff have participated enthusiastically in the annual Calgary Transit Commuter Challenge, often winning in their corporate category.

4.5 Materiel Management, Procurement and Contracting

Where possible, the NEB purchases a portion of our supplies for its operations from aboriginal companies. Consistent with the Procurement Strategy for Aboriginal Business initiative, the NEB establishes annual performance targets and assesses and seeks out opportunities to increase the volume of these purchases. In 2002, the NEB surpassed its objective for the dollar value of contracts awarded by five percent.

4.6 Travel Policies

The NEB became a separate employer under the *Public Service Staff Relations Act* effective 31 December 1992 under Order in Council (P.C. 1992-2595). Through the OIC, personnel management, as defined by the *Financial Administration Act*, was delegated to the Chairman of the NEB. For unionized employees, the NEB has agreed to adopt the policies of the National Joint Council, as amended from time to time, as part of the conditions of employment.

4.7 Alternative Service Delivery

N/A

4.8 External Charging Information

Name of Fee Activity - Energy Regulation and Advice:

The NEB regulates in the public interest those areas of the oil, gas, non-hydrocarbon and electricity industries relating to:

- Construction and operation of pipelines;
- Construction and operation of international and designated interprovincial power lines;
- Transportation, tolls and tariffs of pipelines;
- Exports of oil, gas and electricity and imports of oil and gas; and
- Oil and gas activities on frontier lands not subject to a federal/provincial accord.

Fee Setting Authority:

The NEB External Charging is in accordance with sub-section 24.1 (1) of the NEB Act. As of 1 January 1991 under the NEB *Cost Recovery Regulations*, the Board recovers from the companies it regulates the cost of its operations. The Board has the delegated authority to determine what costs will be excluded from program expenditures for cost recovery purposes.

Table 5: External Charging Information

Fee Type	2002-2003 Actual Revenue (\$000)	Estimated Full Cost to Provide Goods/Services (\$000)
Regulatory Services	\$ 35, 727.7	\$ 37,396.7
Right and Privilege	\$ 1.0	\$ ---
Other Goods and Services	\$ 106.0	\$ 106.0

Consultation and Analysis:

When the NEB Cost Recovery Liaison Committee (CRLC) was promulgated in July 1990, the composition of the committee ensured that there is one representative from each of the industry's major associations and groups. The CRLC meets four times per year. It was established for on-going consultation and communication regarding cost recovery methodology and regulations. Also, the CRLC provides an opportunity for the NEB to explain its financial statements and to discuss its anticipated expenditures. The Board's performance results are presented quarterly to the CRLC.

Service Standard:

The NEB has four goals to address safety, environment, economic efficiency and public engagement. Each goal has its own low, medium and high level performance measures.

Performance Results:

Performance indicators have been developed for each of the four goals. Under Goal 1, there has been steady improvement in the industry's safety performance in recent years. For example, the number of reportable incidents experienced in 2002-2003 was lower than in previous years; the disabling injury rate has decreased as compared to previous years; and landowner complaints have significantly decreased. However, the number of ruptures reported has increased from one rupture in each of 1999 and 2000, to two ruptures in 2001 and three in 2002.

Measures related to Goal 2 include evaluation of the environmental conditions that the NEB places upon facility approvals and number of major liquid hydrocarbon releases per year. For the first, the NEB has found that measuring the results of environmental conditions allows for continuous improvement in the clarity and effectiveness of its conditions. For the second, the NEB has a target of zero major releases per year – in the past two calendar years (2001 and 2002), one major release has occurred per year. The NEB is also working with various Canadian energy associations to identify appropriate environmental performance indicators for industry.

Under Goal 3, a key performance measure is evidence that Canadian energy markets are working well. A key indicator under this measure is that prices paid for natural gas in the domestic market are similar to the export market. This was the case during the reporting period. Another key indicator of economic efficiency is application processing times. In this case, the NEB strives to maintain or reduce its applications processing times.

Under Goal 4, the NEB tracks a number of performance measures. For example, in a recent survey, 92 percent of participants were either satisfied or very satisfied with NEB services.

Overall, the implementation of a comprehensive performance measurement system allows the Board to allocate resources more efficiently as we strive for continual improvement in delivery of our program.

Dispute Management Process:

The NEB has no formal dispute management process. In the event of a dispute related to external charging, the issue is directed to management for decision. If resolution is unsuccessful at this level, the issue is brought forward to the CRLC for discussion only. If it has been determined by management and the CRLC that the matter is not within the context of the NEB *Cost Recovery Regulations*, then the issue is forwarded to the Board for resolution.

Note 1: Additional external charging information is available at the NEB Web site at www.neb-one.gc.ca.

Note 2: The variance between the Actual Revenue and the Full Cost to provide the goods/services is a result of using two periods. That is, Revenue is based on a "calendar" year and Full Cost on the "fiscal" year. As stipulated in the *Cost Recovery Regulations*, program billing for the upcoming year accounts for adjustments in the preceding year. These adjustments allow the NEB to charge all identified recoverable regulatory costs to regulated companies.

Note 3: External charging means that all sources of non-tax revenue, whether generated in Canada or abroad, from persons or organizations external to the federal government. It does not include charges between departments or agencies listed in Schedule I, Schedule I.1, and Schedule II of the *Financial Administration Act*; all non-tax revenue related to the provision of regulatory services, rights & privileges, and other goods and services.

Does not include: revenues from fines and other penalties; foreign exchange gains (losses); investment income; recoverable contributions; proceeds from the sale of real property and other surplus assets; or refunds of prior year expenditures or PAYE adjustments.

Appendix A: Financial Information

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$millions)				
		2002-2003		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
Vote	National Energy Board			
30	Operating Expenditures	30.2	32.8	31.2
(S)	Employees Benefit Plan (EBP)	4.3	4.2	4.2
Total National Energy Board		34.5	37.0	35.4

Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Planned Spending versus Actual Spending (\$millions)			
National Energy Board	2002-2003		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual
FTEs	312.50	308.93	287.26
Operating	34.5	37.0	35.4
Capital	-	-	-
Voted Grants & Contributions	-	-	-
Total Gross Expenditures	34.5	37.0	35.4
Less:			
Respendable Revenues ⁽¹⁾	-	-	-
Total Net Expenditures	34.5	37.0	35.4
Other Revenues & Expenditures			
Non-respendable Revenues ⁽²⁾	(35.2)	(35.2)	(35.9)
Cost of Services Provided by Other Departments	5.1	5.1	5.3
Total Cost of Program	4.4	6.9	4.8

1 These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Vote."

2 These revenues were formerly called "Revenues Credited to the General Government Revenues (GGR)"

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Planned versus Actual Spending by Business Line (\$millions)					
			2002-2003		
	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending	Total Authorities	Actual
National Energy Board	30.6	33.0	34.5	37.0	35.4
Total	30.6	33.0	34.5	37.0	35.4

Table 4: Revenues

Non-respendable Revenues (\$millions)					
			2002-2003		
	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Revenues	Total Authorities	Actual
National Energy Board	30.7	31.3	35.2	35.2	35.9
Total Non-respendable Revenues ⁽¹⁾	30.7	31.3	35.2	35.2	35.9

1 These revenues were formerly called "Revenues Credited to the General Government Revenues (GGR)".

Appendix B: Regulatory Initiatives

This table presents a summary of the regulatory initiatives currently in progress.

Regulatory Instrument	Expected Result
<i>Processing Plant Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities. More onus placed on companies for facility safety and increasing the importance of audits by the regulator. Regulation came into effect following Gazette Part II publication on 12 February 2003.
<i>National Energy Board Pipeline Crossing Regulations, Parts I & II; and the Damage Prevention Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for NEB-regulated facilities, to more effectively address safety in the proximity of pipelines.
<i>National Energy Board Cost Recovery Regulations</i>	Regulations that are considered to provide a fair distribution of the NEB's operational costs. Regulatory amendments came into effect following Gazette Part II publication on 6 November 2002.
<i>Canada Oil and Gas Diving Regulations; Newfoundland Offshore Area Petroleum Diving Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Petroleum Diving Regulations</i>	Less prescriptive, more goal-oriented regulations for activities under the <i>Canada Oil and Gas Operations Act</i> . To mirror regulations under the Accord Implementation Acts. Updated and harmonized regulations for diving activities in support of oil and gas programs in frontier lands.
<i>Canada Oil and Gas Drilling and Production Regulations; Newfoundland Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations; and Nova Scotia Offshore Area Oil and Gas Drilling and Production Regulations</i>	Amalgamation of <i>Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations</i> and <i>Canada Oil and Gas Drilling Regulations</i> . Updated and streamlined administration.
<i>Onshore Pipeline Regulations, 1999</i>	Modifications to the existing Regulations arising from experience and authority gained on pressure vessels and pressure piping matters.
<i>Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations</i>	Updated regulations to conform with the <i>Canada Occupational Safety and Health Regulations</i> under the <i>Canada Labour Code</i> .
<i>Omnibus Changes to Frontier Regulations</i>	Incorporation of recommendations made by the Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations on numerous regulations under the COGO Act and under the Accord Implementation Acts. The Canada version was published in Canada Gazette Part II on 8 May 2002.

Regulatory Instrument	Expected Result
<i>Canada Oil and Gas Certificate of Fitness Regulations; the Nova Scotia Offshore Certificate of Fitness Regulations; and the Newfoundland Offshore Certificate of Fitness Regulations</i>	Updated regulations to include an additional certifying authority and definitions for onshore and offshore areas. The Canada version was published in Canada Gazette Part II on 12 March 2003.
<i>Canada Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; Newfoundland Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations; and Nova Scotia Offshore Oil and Gas Installation Manager Regulations</i>	New regulations that are acceptable to the accord area provinces regarding qualification of Offshore Installation Manager.

Appendix C: Regulatory Reporting

The following two tables present a summary of NEB Public Hearings and Non-Hearing Applications from 1 April 2002 to 31 March 2003:

Oral Hearings	Results	Outcomes
Cedars Rapids Transmission Co. (EH-1-2002)	Hearing held on 26 and 27 March in Dorval, QC. Decision issued on 6 June 2002.	Approved the replacement of 71 kilometres of an existing 72.8 kilometre international power line from Les Cèdres generating station in Quebec to a connecting point located in Cornwall. Also approved Cedars Rapids' request to reconstruct the power line at 230 kilovolts and to operate it at 120 kilovolts.
TransCanada PipeLines Limited (RH-4-2001)	Hearing held from 27 February to 4 April in Calgary, AB. Decision issued on 21 June 2002.	Denied TransCanada's application to establish the company's fair return by using a new approach, after tax weighted average cost of capital, and affirmed the use of the formula established in the multi-pipeline cost of capital proceeding (RH-2-94). Approved an increase in the equity component of TransCanada's capital structure.
Province of New Brunswick (MH-2-2002)	Hearing held from 15 to 30 July in Fredericton, NB. Decision issued on 19 September 2002.	Denied a request that the Board establish rules which would apply when it considers applications for short-term export orders for incremental supplies of Scotian offshore natural gas if those supplies cannot meet both domestic and export requests for service. The Board decided that it must enhance its monitoring efforts of gas markets in Maritime Canada.
Westcoast Energy Inc. (GH-2-2002)	Hearing held from 25 to 27 June in Chetwynd, BC. Decision issued on 14 November 2002.	Approved the construction of approximately 109.5 kilometres of natural gas pipeline extending the Grizzly Raw Gas Transmission System and a five kilometre pipeline lateral from a well site in British Columbia to a tie-in point on the proposed Grizzly Extension Pipeline.
Maritimes & Northeast Pipelines Management Ltd. (GH-3-2002)	Hearing held from 30 September to 7 October in Saint John, NB. Decision issued on 5 December 2002.	Approved the construction of one custody transfer meter station and two compressor stations in Nova Scotia and two compressor stations in New Brunswick.

Oral Hearings	Results	Outcomes
Sumas Energy 2, Inc. (EH-1-2000)	Hearing on preliminary motions held from 18 to 23 October in Abbotsford, BC. Decision rendered on 9 December 2002. Hearing on the application will commence on 26 May 2003.	The Board decided that it will consider the environmental effects in Canada of the gas-fired power plant to be constructed in Sumas Washington. Application to construct an 8.5 kilometre (5.3 mile) 230 kilovolt international power line from Sumas, Washington and crossing the international boundary near Abbotsford.
Westcoast Energy Inc. (GH-1-2002)	Hearing held from 8 and 9 July in Abbotsford, BC and from 30 September to 9 October in Chilliwack and Williams Lake, BC. Decision issued on 28 January 2003.	Approved the construction of approximately 55 kilometres natural gas pipeline in six loop segments along the route of the existing Southern Mainline. Also approved upgrades and construction of additional facilities at several compressor stations and install metering facilities at its Huntingdon Meter Station at the Canada/United States border.
New Brunswick Power Corporation (EH-1-2003)	Hearing held on 24 March in Saint John, New Brunswick. Decision Pending.	Application to construct and operate a 95.5 kilometre, 345 kilovolt, international power line from the existing transmission terminal at the Point Lepreau Generating Station to a point on the Maine-New Brunswick border west of St. Stephen, NB.
Georgia Strait Crossing Pipeline Limited (GH-4-2001)	Joint Review Panel. Hearing held from 24 February to 19 March in Sidney, BC. Decision Pending.	Application to construct approximately 60 kilometres of pipeline, with 44 kilometres offshore and 16 kilometres onshore. It would extend from a point on the Canada-US border in Boundary Pass to an interconnection with the existing Centra Gas British Columbia Inc. pipeline at a point west of Shawnigan Lake, south of Duncan. The proposed project is a joint undertaking by BC Hydro and Williams Gas Pipeline Company.
TransCanada PipeLines Limited (RH-1-2002)	Hearing held from 26 February to 16 May in Calgary, AB. Decision Pending.	Application for approval of tolls for transportation services on the Mainline system for the year 2003.

Non-Hearing Applications and Other Matters	Number of Decisions
Electricity Matters	72
Frontier Matters	95
Natural Gas Matters	183
Natural Gas Liquids Matters	117
Oil Matters	78
Pipeline Matters	344
Traffic, Tolls and Tariff Matters	9
Other Matters	52

Appendix D: Legislation Administered

Acts

National Energy Board Act
Canada Labour Code, Part II
Canada Oil and Gas Operations Act
Canada Petroleum Resources Act
Canadian Environmental Assessment Act
Energy Administration Act
Mackenzie Valley Resource Management Act
Northern Pipeline Act

Regulations and Orders Pursuant to the *National Energy Board Act*

Gas Pipeline Uniform Accounting Regulations
National Energy Board Act Part VI (Oil and Gas) Regulations
National Energy Board Cost Recovery Regulations
National Energy Board Electricity Regulations
National Energy Board Export and Import Reporting Regulations
National Energy Board Order No. M0-62-69
National Energy Board Pipeline Crossing Regulations, Part I
National Energy Board Pipeline Crossing Regulations, Part II
 General Order No. 1 Respecting Standard Conditions for Crossings by Pipelines
 General Order No. 2 Respecting Standard Conditions for Crossings of Pipelines
National Energy Board Processing Plant Regulations
National Energy Board Rules of Practice and Procedure, 1995
National Energy Board Substituted Service Regulations
Oil Pipeline Uniform Accounting Regulations
Oil Product Designation Regulations
Onshore Pipeline Regulations, 1999
Pipeline Arbitration Committee Procedure Rules, 1986
Power Line Crossing Regulations
Proclamation Extending the Application of Part VI of the Act to Oil (May 7, 1970)
Regulations amending the *National Energy Board Cost Recovery Regulations*
 SOR/2002-375, 21 October 2002.
Section 58 Streamlining Order XG/XO-100-2002
Toll Information Regulations

Guidelines and Memoranda of Guidance pursuant to the *National Energy Board Act*

Adherence to Environmental Information Requirements under the Board's Guidelines for Filing Requirements (23 December 1997)
Consultation with Aboriginal Peoples: National Energy Board Memorandum of Guidance, (4 March 2002)
Filing of Supply Information in Compliance with the Board's Part VI (Oil and Gas) Regulations (16 May 1997)
Filing Procedures for Section 104 Right of Entry Order Applications (27 October 1999)

Financial Regulatory Audit Policy of the National Energy Board (23 February 1999)
 Guidance Notes for the Onshore Pipeline Regulations, 1999 (7 September 1999)
 Guidelines for Filing Requirements (22 February 1995)
 Guidelines for Negotiated Settlement of Traffic, Tolls and Tariffs (12 June 2002)
 Guidelines Respecting the Environmental Information to be Filed by Applicants for
 Authorization to Construct and Operate Gas Processing and Straddle Plants,
 Liquid Natural Gas (LNG) Plants and Terminals, Natural Gas Liquids (NGL),
 Liquid Propane Gas (LPG) and Butane Plants and Terminals, under Part III of the
National Energy Board Act (26 June 1986)
 Investigative Digs and Related Pipeline Repairs/Replacements (28 February 2002)
 Memorandum of Guidance – Electronic Filing, National Energy Board Rules of Practice
 and Procedure, 1995 (21 March 2002)
 Memorandum of Guidance - Concerning Full Implementation of the September 1988
 Canadian Electricity Policy (Revised 26 August 1998)
 Memorandum of Guidance - Fair Market Access Procedure for the Licensing of
 Long-term Exports of Crude Oil and Equivalent (17 December 1997)
 Memorandum of Guidance - Regulation of Group 2 Companies (6 December 1995)
 Memorandum of Guidance - Retention of Accounting Records by Group 1 Companies
 Pursuant to Gas/Oil Pipeline Uniform Accounting Regulations
 (30 November 1994)
 Memorandum of Guidance - Financial Information Submitted to the National Energy
 Board by Group 1 Pipeline Companies (6 December 2001)
 National Energy Board Expected Elements for Emergency Preparedness and Response
 Programs (24 April 2002)
 Performance Measures filed as part of Year-end Quarterly Surveillance Reports
 (26 January 1996)

Regulations Pursuant to the Canada Oil and Gas Operations Act

Canada Oil and Gas Certificate of Fitness Regulations
Canada Oil and Gas Diving Regulations
Canada Oil and Gas Drilling Regulations
Canada Oil and Gas Geophysical Operations Regulations
Canada Oil and Gas Installations Regulations
Canada Oil and Gas Operations Regulations
Canada Oil and Gas Production and Conservation Regulations
Oil and Gas Spills and Debris Liability Regulations

Guidelines and Guidance Notes pursuant to the Canada Oil and Gas Operations Act

Guidance Notes for Applicant - Applications for Declaration of Significant Discovery
 and Commercial Discovery
 Guidance Notes for the *Canada Oil and Gas Drilling Regulations*
 Guidance Notes for the *Canada Oil and Gas Diving Regulations*
 Guidelines Respecting Physical Environmental Programs during Petroleum Drilling and
 Production Activities on Frontier Lands
 Offshore Waste Treatment Guidelines

Regulations Pursuant to the Canada Petroleum Resources Act

Frontier Lands Petroleum Royalty Regulations

Frontier Lands Registration Regulations

Regulations Pursuant to the Canadian Environmental Assessment Act

Comprehensive Study List Regulations

Exclusion List Regulations

Federal Authorities Regulations

Inclusion List Regulations

Law List Regulations

Projects Outside Canada Environmental Assessment Regulations

Regulations Respecting the Co-ordination by Federal Authorities of Environmental Assessment Procedures and Requirements

Regulations Pursuant to the Canada Labour Code, Part II

Canada Occupational Safety and Health Regulations

Oil and Gas Occupational Safety and Health Regulations

Safety and Health Committees and Representatives Regulations

Regulations Pursuant to the Mackenzie Valley Resources Management Act

Exemption List Regulations

Mackenzie Valley Land Use Regulations

Preliminary Screening Requirement Regulations

Regulations Pursuant to the Northern Pipeline Act

Northern Pipeline Notice of Objection Regulations

Northern Pipeline Socio-Economic and Environmental Terms and Conditions for
Northern British Columbia

Northern Pipeline Socio-Economic and Environmental Terms and Conditions for the
Province of Alberta

Northern Pipeline Socio-Economic and Environmental Terms and Conditions for the
Province of Saskatchewan

Northern Pipeline Socio-Economic and Environmental Terms and Conditions for
Southern British Columbia

Northern Pipeline Socio-Economic and Environmental Terms and Conditions for the
Swift River Portion of the Pipeline in the Province of British Columbia

Order Designating the Minister for International Trade as Minister for Purposes of the
Act

Transfer of Duties, in Relation to the Pipeline, of Certain Ministers under Certain Acts to
the Member of the Queen's Privy Council for Canada Designated as Minister for
Purposes of the Act

Transfer of Duties, in Relation to the Pipeline, of the National Energy Board under Parts
I, II and III of the *Gas Pipeline Regulations* to the Designated Minister for
Purposes of the Act

Transfer of Powers, Duties and Functions (Kluane National Park Reserve Lands) Order
Transfer of Powers, Duties and Functions (Territorial Lands) Order

Regulations Pursuant to the Territorial Lands Act and the Public Lands Grant Act

Canada Oil and Gas Land Regulations

Appendix E: Cooperation with Others

The National Energy Board co-operates with other agencies to reduce regulatory overlap and provide more efficient regulatory services.

Alberta Energy and Utilities Board (EUB)

The NEB has a Memorandum of Understanding (MOU) with the EUB for pipeline incident response. The agreement provides for mutual assistance and a faster and more effective response by both boards to pipeline incidents in Alberta. The NEB and the EUB maintained their commitment to using the common reserves database for oil and gas reserves in Alberta. Both boards are committed to developing more efficient methods for maintaining estimates of reserves and to exploring other opportunities for co-operation. Currently the Boards are working on a new assessment of gas resources in Alberta. The NEB and the EUB organized, planned and jointly hosted the 2003 CAMPUT conference “Market in Transition – The Changing Face of Regulation” (see CAMPUT below).

British Columbia Ministry of Energy and Mines (BCMÉM)

The NEB and BCMÉM maintained their commitment to using a common reserves database for oil and gas reserves in British Columbia. Both boards are committed to developing more efficient methods for maintaining estimates of reserves and to exploring other opportunities for co-operation.

Canada-Newfoundland Offshore Petroleum Board (C-NOPB) and Canada-Nova Scotia Offshore Petroleum Board (C-NSOPB)

The Chairs of the NEB, the C-NOPB and the C-NSOPB, together with executives from the Newfoundland and Labrador and Nova Scotia Departments of Energy and NRCan, form the Oil and Gas Administrators Advisory Council (OGAAC). The OGAAC membership discusses and decides on horizontal issues affecting their respective organizations to ensure convergence and collaboration on oil and gas exploration and production issues across Canada. The NEB, C-NOPB and C-NSOPB staff also work together to review, update and amend regulations and guidelines affecting oil and gas activities on Accord Lands. The NEB staff also provides technical expertise to NRCan, C-NOPB and C-NSOPB on technical matters of mutual interest, such as reservoir assessment, occupational safety and health, diving, drilling and production activities.

Canadian Association of Members of Public Utility Tribunals (CAMPUT)

CAMPUT is a non-profit organization of federal, provincial and territorial boards and commissions which are responsible for the regulation of the electric, water, gas and pipeline utilities in Canada. Members sit on the executive committee of the association, promoting the education and training of members and staff of public utility tribunals. The NEB also provides staff support to CAMPUT by providing information and assisting in conference organization.

Canadian Environmental Assessment Agency (CEAA)

NEB staff are actively engaged with CEAA matters, participating in CEAA's Senior Management Committee and acting as an observer on the Regulatory Advisory Committee. This involvement ensures effective co-ordination of regulatory responsibilities relating to environmental assessments.

Comisión Reguladora de Energía (CRE) of Mexico

Staff at the NEB and CRE maintain an ongoing informal relationship, sharing regulatory experiences and information on North American energy markets. Both organizations are committed to continuing and strengthening this relationship, which includes inter-agency staff visits.

Co-operation on the Environmental Impact Assessment and Regulatory Review of a Northern Gas Pipeline Project through the Northwest Territories

In 2002, the NEB, in collaboration with the boards and agencies responsible for environmental impact assessment and regulatory review of a major natural gas pipeline through the Northwest Territories, issued a "Cooperation Plan". The Plan describes how the agencies propose to coordinate their activities to ensure an efficient, flexible and timely process that reduces duplication and enhances public and northern participation in the review of a major pipeline application. The NEB's partners in the Plan include the Mackenzie Valley Land and Water Board, the Sahtu and Gwich'in Land and Water Boards, the NWT Water Board, the Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board, the Environmental Impact Screening Committee and the Environmental Impact Review Board for the Inuvialuit Settlement Region, the Inuvialuit Game Council, the Inuvialuit Land Administration, the Canadian Environmental Assessment Agency, the Department of Indian Affairs and Northern Development, and observers from the Deh Cho First Nation, the Government of the Northwest Territories, and the Government of Yukon.

Human Resources Development Canada (HRDC)

The NEB has an MOU with HRDC to administer the *Canada Labour Code* for NEB-regulated facilities and activities and to co-ordinate these safety responsibilities under the COGO Act and the NEB Act. The NEB also participated in an HRDC client satisfaction survey.

Mackenzie Valley Environmental Impact Review Board (MVEIRB)

In late 2000, the NEB and the MVEIRB signed a joint MOU to establish a co-operative framework for environmental impact assessment in the Mackenzie Valley. In the case of transboundary pipeline project, the NEB has responsibilities under both the Mackenzie Valley Resource Management Act and the CEA Act. This MOU facilitates the co-operation of two boards to reduce duplication and increase effectiveness of the environmental review process.

National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC)

Board members regularly participate in meetings of the U.S. NARUC, particularly with respect to developments in U.S. gas markets that may affect cross-border trade in natural gas.

Natural Resources Canada (NRCan)

In 1996, the NEB signed an MOU with NRCan to reduce duplication and increase co-operation between the agencies. This MOU covers items such as data collection, the enhancement of energy models and special studies. The MOU was renewed in January 2000.

Northern Pipeline Agency (NPA)

The NEB provides technical and administrative assistance to the NPA, which, under the Northern Pipeline Act, has primary responsibility for overseeing the planning and construction of the Canadian portion of the Alaska Natural Gas Transportation System by Foothills Pipe Lines Ltd.

Pipeline Technical Regulatory Authorities of Canada Council (PTRACC)

The NEB chairs a staff committee of federal and provincial technical regulators. PTRACC meets regularly throughout the year to discuss pipeline safety and environmental initiatives.

Transportation Safety Board of Canada (TSB)

While the NEB has exclusive responsibility for regulating the safety of oil and gas pipelines under federal jurisdiction, it shares the responsibility for investigating pipeline incidents with the TSB. The roles and responsibilities of each body with regard to pipeline accident investigations are outlined in a MOU between the two boards.

U.S. Federal Energy Regulatory Commission (FERC)

NEB and FERC executives maintain a regular dialogue on their respective regulatory experiences and exchange information available in the public domain in order to keep one another informed about current and upcoming issues which may affect both organizations, and to mutually benefit from knowledge about best regulatory practices.

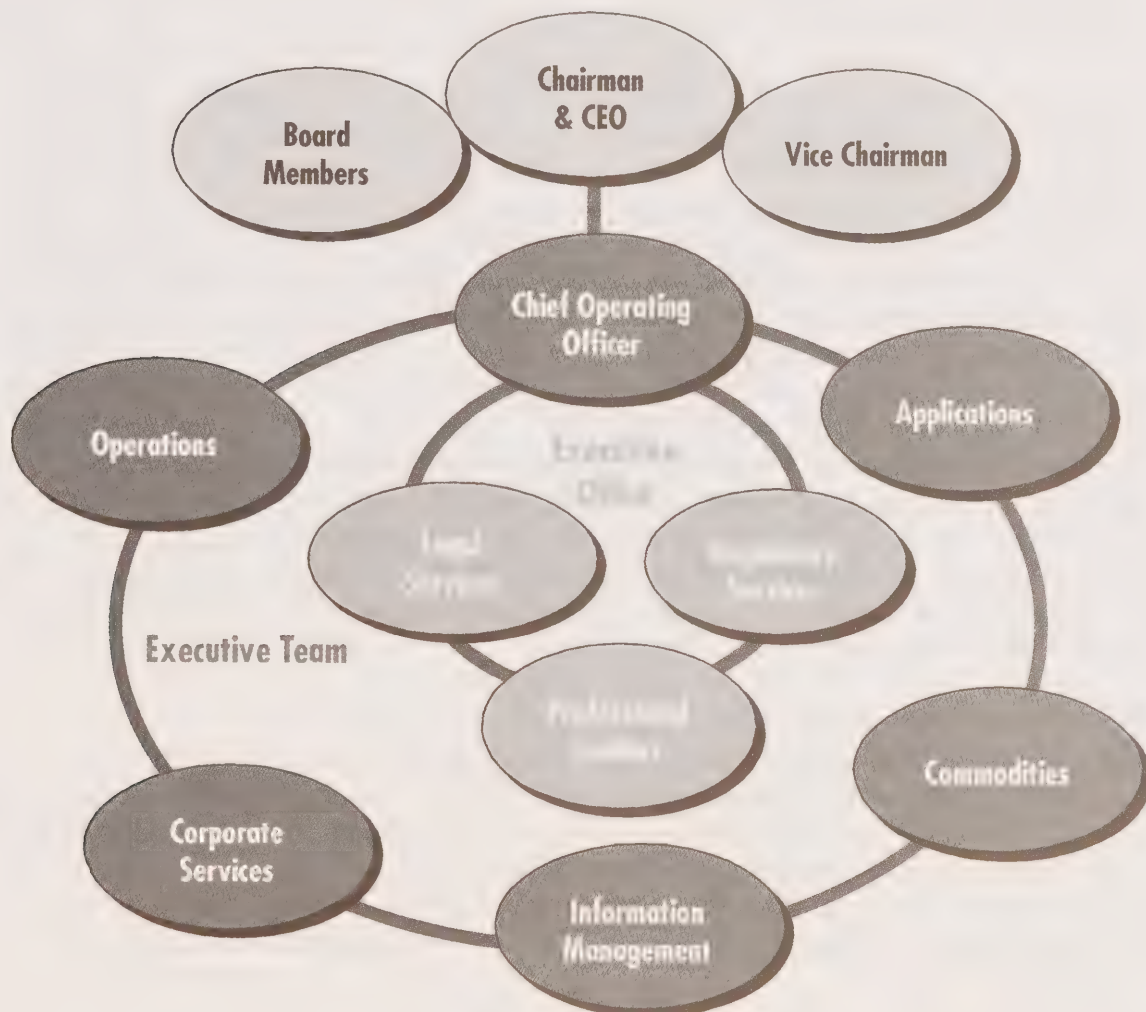
Yukon Territory Department of Economic Development (YDED)

The NEB continues to work with Yukon officials to facilitate the transfer of oil and gas regulatory responsibilities in accordance with the Yukon Accord Implementation Agreement. The Board provides expert technical advice to the YDED.

Appendix F: Organization and Contacts

The Board is structured into five business units, reflecting major areas of responsibility: Applications; Commodities; Operations; Corporate Services and Information Management. In addition, the Executive Office includes three teams that provide specialized services: Legal Services, Professional Leadership and Regulatory Services. The reporting structure to the Chairman & CEO is as follows:

NEB Organizational Structure



Business Unit Descriptions

Applications

The Applications Business Unit is responsible for processing and assessing most regulatory applications submitted under the NEB Act. These fall primarily under Parts III and IV of the NEB Act, corresponding to facilities and tolls and tariffs applications. It is

also responsible for other matters such as the financial surveillance and financial audits of companies under the Board's jurisdiction and for addressing landowner concerns. The Business Leader of Applications is accountable for this Unit.

Commodities

The Commodities Business Unit is responsible for energy industry and marketplace surveillance, including the outlook for the demand and supply of energy commodities in Canada, updating guidelines, and regulations relating to energy exports as prescribed by Part VI of the NEB Act. It is also responsible for assessing and processing applications for oil, natural gas and electricity exports, and for the construction and operation of interprovincial and international electric power lines. The Business Leader of Commodities is accountable for this Unit.

Operations

The Operations Business Unit is accountable for safety and environmental matters pertaining to facilities under the NEB Act, the COGO Act and the CPR Act. It conducts safety and environmental inspections and audits, investigates incidents, monitors emergency response procedures, regulates the exploration, development and production of hydrocarbon resources in non-accord frontier lands, and develops regulations and guidelines with respect to the above. The Business Leader of Operations is accountable for this Unit.

Corporate Services

The Corporate Services Business Unit provides those services necessary to assist the Board in its management of human, materiel and financial resources. Its responsibilities include corporate policy and planning activities, materiel and facilities management, staffing, training, compensation and benefits, procurement, inventory control, physical security and union/management activities. The Business Leader of Corporate Services is accountable for this Unit.

Information Management

The Information Management Business Unit is responsible for developing and implementing an information management strategy for the Board and distributing the information required by internal and external stakeholders. Its responsibilities include internal and external communications, library services, corporate records management, mail services, access to information, document production services, and Board-wide computer services. The Business Leader of Information Management is accountable for this Unit.

Executive Office

The Executive Office is responsible for the Board's overall capability and readiness to meet strategic and operational requirements including legal advice for both regulatory and management purposes, maintaining and enhancing technical expertise within the Board in the economic, environmental and engineering fields, and hearing administration and regulatory support.

Contact Information

For further information about the National Energy Board, contact:

National Energy Board
444 Seventh Avenue SW
Calgary, Alberta T2P 0X8

Telephone: (403) 292-4800
Facsimile: (403) 292-5503
Web site: www.neb-one.gc.ca

Key Contacts as of 31 March 2003

Kenneth W. Vollman	Chairman
Jean-Paul Théorêt	Vice-Chairman
Gaëtan Caron	Chief Operating Officer
Sandy Harrison	Business Leader, Applications
Terry Rochefort	Business Leader, Commodities
John McCarthy	Business Leader, Operations
Valerie Katarey	Business Leader, Corporate Services
Byron Goodall	Business Leader, Information Management
Judith Hanebury	General Counsel
Michel Mantha	Secretary of the Board
Peter Schnell	Team Leader, Finance

Bureau de la direction

Le Bureau de la direction répond de la capacité globale de l'Office et de son aptitude à satisfaire aux impératifs stratégiques et opérationnels. À ce titre, il est chargé de fournir des avis juridiques en matière de gestion et de réglementation, de maintenir et d'accroître le savoir-faire technique de l'ONE dans les domaines de l'économie, de l'environnement et du génie, ainsi que de fournir un soutien au chapitre de l'administration des audiences et de la réglementation.

Renseignements

Pour obtenir des renseignements supplémentaires au sujet de l'Office national de l'énergie :

Office national de l'énergie
444, Septième Avenue S.-O.
Calgary (Alberta) T2P 0X8

Téléphone : (403) 292-4800
Télécopieur : (403) 292-5503
Internet : www.nrb-one.gc.ca

Personnes-ressources clés au 31 mars 2003

Kenneth W. Vollman	président
Jean-Paul Théorêt	vice-président
Gaëtan Caron	chef des opérations
Sandy Harrison	chef de secteur, Demandes
Terry Rochefort	chef de secteur, Produits
John McCarthy	chef de secteur, Opérations
Valerie Katarey	chef de secteur, Services généraux
Byron Goodall	chef de secteur, Gestion de l'information
Judith Hanbury	avocate générale
Michel Mantha	secrétaire de l'Office
Peter Schnell	chef d'équipe, Finances

Le coup des parties III et IV de cette loi, lesquelles visent les installations et les droits et tarifs. Le Secteur des demandes est aussi chargé d'autres fonctions comme la surveillance et la vérification financières des compagnies assujetties à la réglementation de l'Office; il est appelé en outre à régler les préoccupations des propriétaires fonciers. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Produits

Le Secteur des produits est chargé d'assurer la surveillance de l'industrie et des marchés énergétiques. À ce titre, il lui incombe de produire des prévisions de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada et de mettre à jour les lignes directrices et les règlements régissant les exportations d'énergie, comme l'exige la partie VI de la Loi sur l'ONE. Le Secteur se charge également d'évaluer et de traiter les demandes relatives aux exportations de pétrole, de gaz naturel et d'électricité de même que les demandes concernant la construction et l'exploitation de lignes internationales et interprovinciales de transport d'électricité. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Opérations

Le Secteur des opérations s'occupe de toutes les questions relatives à la sécurité et à l'environnement pour ce qui est des installations visées par la Loi sur l'ONE, la LOPC et la LFH. À ce titre, il est chargé de mener des inspections et des vérifications en matière de sécurité et de protection de l'environnement, de faire enquête sur les incidents et de surveiller les méthodes d'intervention en cas d'urgence. Le Secteur est aussi chargé de réglementer l'exploration, la mise en valeur et la production des hydrocarbures dans les régions pionnières non visées par des accords. Il lui incombe, enfin, d'élaborer des règlements et des lignes directrices dans tous les domaines susmentionnés. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Services généraux

Le Secteur des services généraux fournit les services nécessaires pour appuyer l'Office dans la gestion de ses ressources humaines, matérielles et financières. Ses attributions englobent l'application de la politique de l'Office et ses activités de planification, la gestion du matériel et des installations, la dotation en personnel, la formation, la rémunération, y compris les avantages sociaux, l'approvisionnement, le contrôle des stocks, la sécurité physique et les activités patronales-syndicales. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

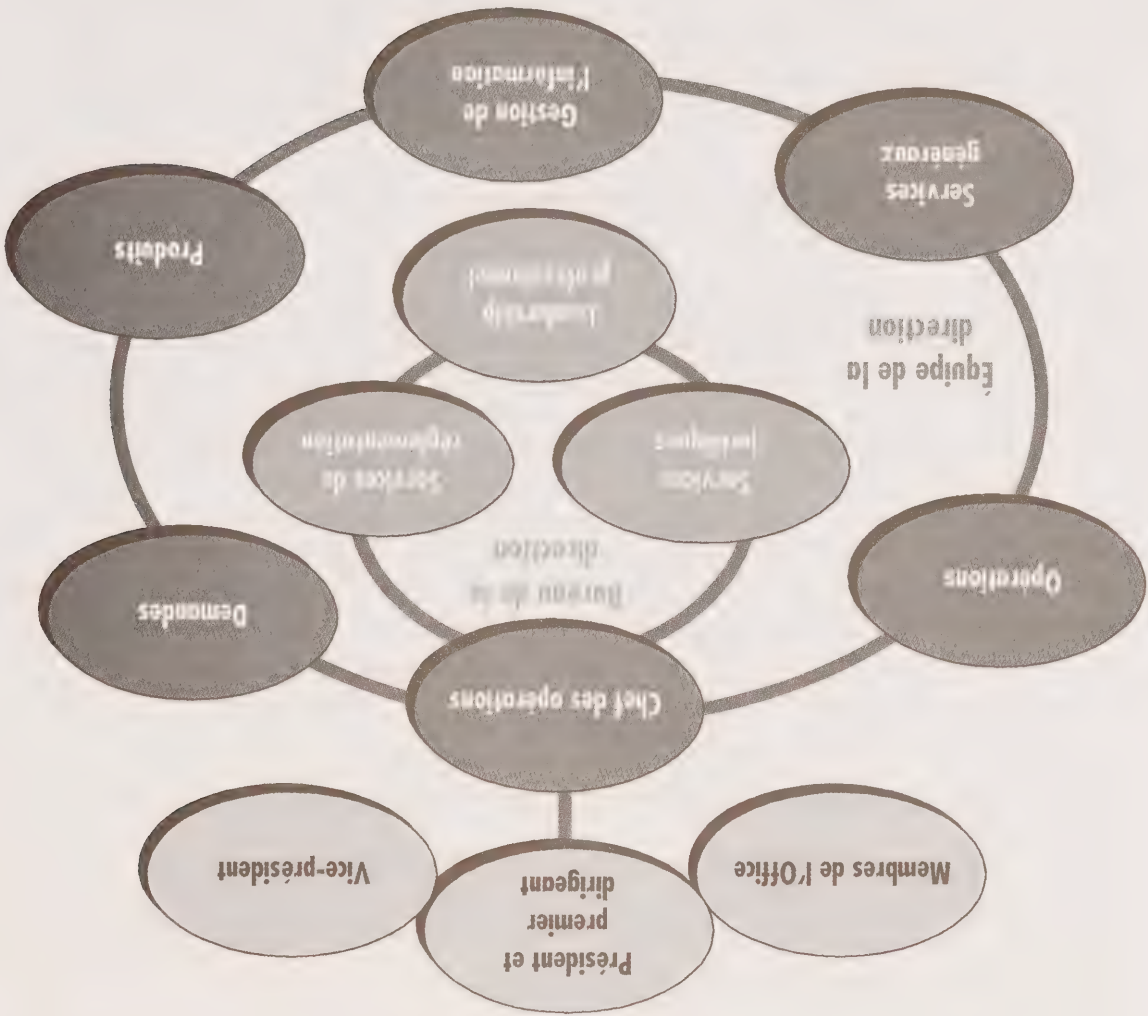
Gestion de l'information

Le Secteur de la gestion de l'information est chargé d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de gestion de l'information pour l'Office et de diffuser l'information dont ont besoin les intervenants internes et externes. Ses attributions englobent les communications internes et externes, les services de la bibliothèque, la gestion des dossiers de l'Office, les services de distribution du courrier, l'accès à l'information, la production de documents et les services informatiques de l'organisme. Il est placé sous la responsabilité d'un chef de secteur.

Annexe F : Structure organisationnelle et personnes-ressources

L'Office est structuré en cinq secteurs qui représentent ses principaux domaines d'activité, à savoir : Demandes, Produits, Opérations, Services généraux et Gestion de l'information. De plus, le Bureau de la direction comprend trois équipes qui fournissent des services spécialisés à l'Office, soit les Services juridiques, l'Équipe de leadership professionnel et les Services de réglementation. La structure des rapports hiérarchiques à l'Office est la suivante :

Organigramme de l'ONE



Descriptions des secteurs

Demandes

Le Secteur des demandes a pour tâche de traiter et d'évaluer la plupart des demandes présentées aux termes de la Loi sur l'ONE. Ces demandes tombent en grande partie sous

Pipeline Technical Regulatory Authorities of Canada Council (PTRACC)

L'ONE préside un conseil formé du personnel d'organismes techniques de réglementation, fédéraux et provinciaux. Le PTRACC se réunit périodiquement au cours de l'année pour discuter des initiatives dans les domaines de la sécurité pipelinière et de la protection de l'environnement.

Ressources naturelles Canada (RNCan)

En 1996, l'ONE a signé un protocole d'entente avec RNCan afin de réduire les chevauchements et de renforcer la coopération. Ce protocole d'entente porte sur des points comme la collecte des données, l'amélioration des modèles énergétiques et les études spéciales. Le protocole a été reconduit en janvier 2000.

Ministère de l'Énergie et des Mines de la Colombie-Britannique (MEM)

L'ONE et le MEM ont tenu leur engagement d'exploiter une base de données commune sur les réserves de pétrole et de gaz qui se trouvent en Colombie-Britannique. Les deux organismes cherchent de meilleurs moyens de tenir à jour les estimations des réserves et explorent d'autres possibilités de coopération.

Ministère de l'Expansion économique du Territoire du Yukon (MEB)

L'ONE continue de travailler avec les représentants du gouvernement du Yukon afin de faciliter le transfert des responsabilités en matière de réglementation du pétrole et du gaz, conformément à l'Entente de mise en oeuvre de l'Accord Canada-Yukon. Il fournit des conseils techniques spécialisés au MEB.

National Association of Regulatory Utility Commissioners (NARUC)

Les membres de l'ONE participent régulièrement aux réunions de la NARUC aux États-Unis, notamment pour examiner les faits nouveaux sur le marché du gaz américain qui pourraient influencer sur le commerce transfrontière du gaz naturel.

Office Canada-Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers (OCTHE) et Office Canada-Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers (OCNHE)

Les présidents respectifs de l'ONE, de l'OCTHE et de l'OCNHE, des hauts fonctionnaires des ministères de l'Énergie de Terre-Neuve et du Labrador et de la Nouvelle-Écosse, ainsi que des dirigeants de RNCAN forment le Conseil d'harmonisation.

Les membres du Conseil examinent et tranchent les questions horizontales qui intéressent leurs organisations respectives afin d'assurer la collaboration et l'harmonisation des démarches à l'échelle du Canada dans le domaine de l'exploration et de la production de gaz et de pétrole. L'ONE, l'OCTHE et l'OCNHE collaborent également à l'examen, la mise à jour et la modification des règlements et lignes directrices régissant les activités gazières et pétrolières menées sur les terres visées par les Accords. En outre, le personnel de l'ONE fournit une expertise technique à RNCAN, à l'OCTHE et à l'OCNHE à l'égard de questions techniques d'intérêt mutuel, comme l'évaluation des réservoirs, la santé et la sécurité professionnelles, les opérations de plongée et les travaux de forage et de production.

Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie (OEREMV)

À la fin de l'exercice 2000, l'ONE et l'OEREMV ont signé un protocole d'entente qui établissait un cadre de coopération entre les deux organismes aux fins de l'évaluation des incidences environnementales de projets menés dans la vallée du Mackenzie. Lorsqu'il s'agit d'un projet de pipeline transrégional, l'ONE détient des responsabilités en vertu de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie et de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. Le protocole d'entente favorise la coopération des deux organismes afin de réduire les chevauchements et de relever l'efficacité du processus d'examen environnemental.

aux pipelines, il œuvre de concert avec le BST. Les rôles et attributions de chaque organisme sont décrits dans un protocole d'entente.

Comisión Reguladora de Energía (CRE) du Mexique

Le personnel de l'ONE et celui de la CRE entretiennent des rapports informels suivis afin de mettre en commun l'expérience des deux organismes dans le domaine de la réglementation ainsi que l'information sur les marchés nord-américains de l'énergie. Les deux organismes se sont engagés à maintenir et à raffermir ces rapports, qui comprennent des visites réciproques du personnel.

Coopération au chapitre de l'évaluation des répercussions environnementales et de l'examen réglementaire d'un projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest

En 2002, l'ONE, de concert avec les offices et organismes chargés de l'évaluation environnementale et de l'examen réglementaire d'un grand projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest, ont diffusé un plan de coopération. Ce plan décrit les méthodes de coordination proposées en vue d'assurer que le processus d'examen de toute demande visant un tel projet, d'une part, soit efficace, souple et mené en temps opportun et, d'autre part, réduise les doubles emplois et assure une meilleure participation du public et des collectivités du Nord. Les partenaires de l'ONE qui ont participé à l'élaboration du plan sont l'Office des terres et des eaux de la vallée du Mackenzie, l'Office des terres et des eaux du Sahtu, l'Office Gwich'in des terres et des eaux, l'Office des eaux des Territoires du Nord-Ouest, l'Office d'examen des répercussions environnementales de la vallée du Mackenzie, le Bureau d'examen et le Comité d'étude des répercussions environnementales pour la région désignée des Inuvialuit, le Conseil inuvialuit de gestion du gibier, la Commission inuvialuit d'administration des terres, l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, ainsi que des observateurs de la Première nation Deh Cho, du gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et du gouvernement du Yukon.

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

L'ONE a signé un protocole d'entente avec DRHC aux fins de l'application du *Code canadien du travail* dans le cas des activités et des installations qui sont du ressort de l'ONE et de la coordination des responsabilités en matière de sécurité aux termes de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* et de la *Loi sur l'Office national de l'énergie*. L'ONE a aussi participé au sondage mené par DRHC sur la satisfaction de sa clientèle.

Federal Energy Regulatory Commission des États-Unis (FERC)

Les dirigeants de l'ONE et de la FERC entretiennent un dialogue régulier sur leurs expériences respectives à titre d'organismes de réglementation. Ils échangent des informations du domaine public pour se tenir informés au sujet des enjeux actuels et naissants qui pourraient concerner les deux organismes, et pour profiter des connaissances acquises par les deux organismes en matière de pratiques de réglementation exemplaires.

Annexe E : Coopération avec d'autres organismes

L'Office national de l'énergie coopère avec d'autres organismes afin de réduire les chevauchements en matière de réglementation et de fournir des services de réglementation plus efficaces.

Administration du pipe-line du Nord (APN)

L'Office assure une aide technique et administrative à l'APN, qui assume la responsabilité première, en vertu de la *Loi sur le pipe-line du Nord*, de surveiller la planification et la construction du tronçon canadien du réseau de transport du gaz naturel de l'Alaska, projet réalisé par Foothills Pipe Lines Ltd.

Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE)

Des membres du personnel de l'ONÉ prennent une part active aux travaux de l'ACÉE : ils font partie du Conseil supérieur de l'évaluation environnementale et siègent à titre d'observateurs au Comité consultatif de la réglementation. Cette participation se solde par une coordination efficace des responsabilités de réglementation en matière d'évaluation environnementale.

Alberta Energy and Utilities Board (EUB)

L'ONÉ a signé un protocole d'entente avec l'EUB sur l'intervention d'urgence en cas d'incident pipeline. Ce protocole prévoit des mécanismes d'aide mutuelle et d'intervention plus rapide et plus efficace des deux organismes en cas d'incident pipeline en Alberta. L'ONÉ et l'EUB ont tenu leur engagement d'exploiter une base de données commune sur les réserves de pétrole et de gaz qui se trouvent en Alberta. Les deux organismes cherchent de meilleurs moyens de tenir à jour les estimations des réserves et explorent d'autres possibilités de coopération. Ils travaillent actuellement à une nouvelle évaluation des ressources gazières en Alberta. L'ONÉ et l'EUB ont organisé et planifié ensemble la conférence de 2003 de CAMPUT, *Les marchés en transition, la réglementation en évolution* (voir CAMPUT ci-dessous).

Association canadienne des membres des tribunaux d'utilité publique (CAMPUT)

CAMPUT est un organisme sans but lucratif regroupant les commissions, régies et offices fédéraux, provinciaux et territoriaux chargés de régler les services publics d'électricité et d'aqueducs, les services de distribution de gaz et les entreprises pipelinaires au Canada. Des membres de l'ONÉ siègent au comité exécutif de l'Association, pour promouvoir la sensibilisation et la formation des membres et du personnel des tribunaux d'utilité publique. De plus, des membres du personnel de l'ONÉ fournissent des services d'information et de l'assistance à CAMPUT en vue de l'organisation de ses conférences.

Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST)

L'ONÉ assume la responsabilité exclusive de la réglementation de la sécurité des oléoducs et des gazoducs de ressort fédéral, mais pour les enquêtes sur les accidents liés

Règlements pris aux termes du Code canadien du travail, Partie II

Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail

Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)

Règlement sur les comités de sécurité et de santé et les représentants

Règlements pris aux termes de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie

Règlement sur l'exigence d'un examen préalable

Règlement sur l'utilisation des terres de la vallée du Mackenzie

Règlement sur la liste d'exemption

Dispositions prises aux termes de la Loi sur le pipe-line du Nord

Règlement sur l'avis d'opposition du pipe-line du Nord

Décret chargeant le ministre du Commerce extérieur comme ministre responsable de l'application de la Loi

Décret sur le transfert de pouvoirs et de fonctions relativement aux terres mises en réserve pour le parc national de Kluane

Décret sur le transfert de pouvoirs et de fonctions relativement aux terres territoriales de la Colombie-Britannique

Modalités socio-économiques et écologiques régissant le pipe-line du Nord dans le sud de la Colombie-Britannique

Modalités socio-économiques et écologiques régissant le pipe-line du Nord en Alberta

Modalités socio-économiques et écologiques régissant le pipe-line du Nord en Saskatchewan

Modalités socio-économiques et écologiques régissant le tronçon du pipe-line du Nord longeant la rivière Swift en Colombie-Britannique

Transfert des fonctions, uniquement pour les fins du pipe-line, de certains ministres en vertu de certaines Lois au membre du Conseil Privé pour le Canada désigné comme ministre aux fins de la Loi

Transfert des fonctions, uniquement pour les fins du pipe-line, de l'Office national de l'énergie aux termes des parties I, II et III du Règlement sur les gazoducs au ministre désigné aux fins de la Loi

Règlement pris aux termes de la Loi sur les terres domaniales et de la Loi sur les concessions de terres domaniales

Règlement sur les terres pétrolières et gazières du Canada

Règlements pris aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada

Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz naturel au Canada
Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada
Règlement sur la responsabilité en matière d'écoulements ou de débris relatifs au pétrole et au gaz
Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada
Règlement sur les études géophysiques liées à la recherche du pétrole et du gaz au Canada
Règlement sur les installations pétrolières et gazières au Canada
Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada
Canada Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz naturel au Canada

Directives et notes d'orientation établies aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada

Directives concernant les programmes relatifs à l'environnement physique réalisés pendant les activités de forage pétrolier et de production des terres pionnières
Guidance Notes for the Canada Oil and Gas Diving Regulations [Note d'orientation relative au Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada]
Guidance Notes for the Canada Oil and Gas Drilling Regulations [Notes d'orientation liées au Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz naturel au Canada]
Lignes directrices sur le traitement des déchets extracôtiers
Notes à l'intention du demandeur – Demandes de déclaration de découverte importante et de déclaration de découverte exploitable

Règlements pris aux termes de la Loi fédérale sur les hydrocarbures

Règlement sur l'enregistrement des titres relatifs aux terres domaniales
Règlement sur les redevances relatives aux hydrocarbures provenant des terres domaniales

Règlements pris aux termes de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale

Règlement déterminant les autorités fédérales
Règlement sur la coordination par les autorités fédérales des procédures et des exigences en matière d'évaluation environnementale
Règlement sur la liste d'étude approfondie
Règlement sur la liste d'exclusion
Règlement sur la liste d'inclusion
Règlement sur le processus d'évaluation environnementale des projets à réaliser à l'extérieur du Canada
Règlement sur les dispositions législatives et réglementaires désignées

Directives, lignes directrices et protocoles aux termes de la Loi sur l'Office national de l'énergie

Conformité aux exigences touchant les renseignements sur l'environnement, prescrites par les Directives concernant les exigences de dépôt de l'Office (23 décembre 1997)

Consultation des peuples autochtones : Directives de l'Office national de l'énergie (4 mars 2002)

Dépôt électronique – Règles de pratique et de procédure de l'Office national de l'énergie (1995) (21 mars 2002)

Directives – Mise en application de la méthode de l'accès équitable au marché aux fins de l'octroi de licences d'exportation à long terme de pétrole brut et d'équivalents (17 décembre 1997)

Directives – Renseignements financiers soumis à l'Office national de l'énergie par les compagnies pipelinières du groupe 1 (6 décembre 2001)

Directives concernant la mise en application de la politique canadienne de l'électricité de septembre 1988 (révisées le 26 août 1998)

Directives sur les règlements négociés pour le transport, les droits et les tarifs (12 juin 2002)

Excavations exploratoires et réparations/remplacements connexes de pipelines (28 février 2002)

Lignes directrices relatives aux renseignements environnementaux à produire par les demandeurs pour l'autorisation de construire et d'exploiter des usines de

traitement de gaz et de chevauchement, des usines et des terminaux de gaz naturel liquéfié (GNL), et des usines et des terminaux de liquides de gaz naturel (LGN), de gaz de propane liquéfié (GPL) et de butanes, aux termes de la partie III de la Loi sur l'Office national de l'énergie (26 juin 1986)

Mesures de rendement déposées dans le cas des rapports de surveillance trimestriels à la fin de l'année (26 janvier 1996)

Notes d'orientation liées au Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres (7 septembre 1999)

Office national de l'énergie – Éléments requis pour les programmes de protection civile et d'intervention en cas d'urgence (24 avril 2002)

Politique de vérification au titre de la réglementation financière de l'Office national de l'énergie (23 février 1999)

Procédures de dépôt des demandes d'ordonnance de droit d'accès présentées aux termes de l'article 104 (27 octobre 1999)

Protocole sur la conservation des registres comptables des compagnies du groupe 1 selon les Règlements de normalisation de la comptabilité des gazoducs et des oléoducs (30 novembre 1994)

Protocole sur la réglementation des compagnies du groupe 2 (6 décembre 1995)

Renseignements sur l'approvisionnement en gaz à déposer aux termes du Règlement concernant le pétrole et le gaz (partie VI) (16 mai 1997)

Annexe D : Lois appliquées

Lois

Loi sur l'Office national de l'énergie
Code canadien du travail, Partie II
Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
Loi fédérale sur les hydrocarbures
Loi sur l'administration de l'énergie
Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie
Loi sur le pipe-line du Nord
Loi sur les opérations pétrolières au Canada

Règlements pris et ordonnances rendus aux termes de la Loi sur l'Office national de l'énergie

Ordonnance de simplification des demandes XG/XO-100-2002 en vertu de l'article 58
Ordonnance n° MO-62-69 de l'Office national de l'énergie
Proclamation étendant au pétrole l'application de la partie VI de la Loi (7 mai 1970)
Règlement concernant la qualification des produits pétroliers
Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres
Règlement de l'Office national de l'énergie concernant l'électricité
Règlement de l'Office national de l'énergie concernant le pétrole et le gaz (partie VI de la Loi)
Règlement de l'Office national de l'énergie sur la signification
Règlement de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipe-lines, partie I
Règlement de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipe-lines, partie II
Ordonnance générale n° 1 relative aux conditions générales concernant les croisements par des pipelines
Ordonnance générale n° 2 relative aux conditions générales concernant les croisements de pipelines
Règlement de l'Office national de l'énergie sur les rapports relatifs aux exportations et aux importations
Règlement de l'Office national de l'énergie sur les usines de traitement
Règlement de normalisation de la comptabilité des gazoducs
Règlement de normalisation de la comptabilité des oléoducs
Règlement modifiant le Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie (DORS/2002-375, 21 octobre 2002)
Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie
Règlement sur les croisements de lignes de transport d'électricité
Règlement sur les renseignements relatifs aux droits
Règles de 1986 sur la procédure des comités d'arbitrage sur les pipe-lines
Règles de pratique et de procédure de l'Office national de l'énergie, 1995

Demandes n'exigeant pas la tenue d'une audience et autres questions	
Questions relatives à l'électricité	72
Questions relatives aux régions pionnières	95
Questions relatives au gaz naturel	183
Questions relatives aux liquides de gaz naturel	117
Questions relatives au pétrole	78
Questions relatives aux pipelines	344
Questions relatives au transport, aux droits et aux tarifs	9
Autres questions	52
Nombre de décisions	

Audiences orales	Résultat	Effet
Sumas Energy 2, Inc. (EH-1-2000)	Audience visant à étudier des motions préliminaires tenue à Abbotford (C.-B.) du 18 au 23 octobre. Décision rendue le 9 décembre 2002.	L'Office a décidé qu'il examinera les effets environnementaux au Canada de la centrale électrique alimentée au gaz que Sumas propose de construire dans l'État de Washington. Demande visant la construction d'une ligne internationale de transport d'électricité à 230 kilovolts de 8,5 kilomètres (5,3 milles) qui débiterait à Sumas, dans l'État de Washington, et franchirait la frontière près d'Abbotford.
Westcoast Energy Inc. (GH-1-2002)	Audience tenue à Abbotford (C.-B.) les 8 et 9 juillet et à Chilliwack et Williams Lake (C.-B.) du 30 septembre au 9 octobre. Décision rendue le 28 janvier 2003.	L'Office a approuvé la construction de six doublements de gazoduc distincts sur une distance totale d'environ 55 kilomètres le long de la canalisation principale sud actuelle. Il a également approuvé la mise à niveau et la construction d'installations de stations de compression, ainsi que l'implantation d'installations de mesure à la station de comptage de Huntingdon, située à la frontière canado-américaine.
Société d'énergie du Nouveau-Brunswick (EH-1-2003)	Audience tenue à Saint Jean (N.-B.) le 24 mars. Décision en instance.	Demande visant la construction et l'exploitation d'une ligne internationale de transport d'électricité à 345 kilovolts qui s'étendrait sur 95,5 kilomètres du terminal de transmission existant de la centrale électrique de Pointe Lepreau à un point sur la frontière entre le Maine et le Nouveau-Brunswick, à l'ouest de St. Stephen (N.-B.).
Georgia Strait Crossing Pipeline Limited (GH-4-2001)	Commission d'examen conjoint. Audience tenue à Sidney (C.-B.) du 24 février au 19 mars. Décision en instance.	Demande visant la construction d'environ 60 kilomètres de pipeline, dont 44 kilomètres seraient en mer et 16 kilomètres à terre. Le pipeline s'étendrait d'un point situé sur la frontière canado-américaine, dans le passage Boundary, et se raccorderait au réseau existant de Centra Gas British Columbia Inc., à un point situé à l'ouest du lac Shawinigan, au sud de Duncan. Le projet proposé est une initiative conjointe de BC Hydro et de la société Williams Gas Pipeline Company.
TransCanada Pipelines Limited (RH-1-2002)	Audience tenue à Calgary (Alb.) du 26 février au 16 mai. Décision en instance.	Demande d'approbation des droits au titre des services de transport offerts sur le réseau principal en 2003.

Annexe C : Compte rendu des activités de réglementation

Les deux tableaux suivants présentent un sommaire des audiences publiques tenues par l'ONÉ et des demandes qui n'exigeaient pas la tenue d'une audience pour la période allant du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003.

Audiences orales	Résultat	Effet
Société de transmission électrique de Cedar Rapids limitée (EH-1-2002)	Audience tenue à Dorval (Québec) les 26 et 27 mars. Décision rendue le 6 juin 2002.	L'Office a approuvé le remplacement d'une section de 71 kilomètres d'une ligne internationale de transport d'électricité existante de 72,8 kilomètres qui va de la centrale Les Cèdres, au Québec, à un point de raccordement situé à Cornwall. L'Office a également approuvé la demande de Cedar Rapids pour ce qui est de reconstruire la ligne à 230 kilovolts et de l'exploiter à 120 kilovolts.
TransCanada Pipelines Limited (RH-4-2001)	Audience tenue à Calgary (Alberta) du 27 février au 4 avril. Décision rendue le 21 juin 2002.	L'Office a rejeté la demande de TransCanada concernant l'établissement d'un rendement équitable au moyen d'une nouvelle méthode, soit le coût moyen pondéré du capital après impôt, et a confirmé l'utilisation de la formule établie dans le cadre de la procédure relative au coût du capital des sociétés pipelinières (RH-2-94). L'Office a approuvé une augmentation de la part du capital-actions dans la structure du capital de TransCanada.
Province du Nouveau-Brunswick (MH-2-2002)	Audience tenue à Fredericton (N.-B.) du 15 au 30 juillet. Décision rendue le 19 septembre 2002.	L'Office a rejeté la demande du Nouveau-Brunswick, qui proposait que l'Office fixe des règles qu'il appliquerait dans l'examen de demandes d'ordonnances pour l'exportation à court terme d'approvisionnementnements en gaz extracôtier néo-écossais, si les approvisionnementnements de cette source ne permettaient pas de répondre à la fois à la demande canadienne et à la demande à l'exportation. L'Office a décidé qu'il devait rehausser ses activités de surveillance des marchés gaziers des Maritimes.
Westcoast Energy Inc. (GH-2-2002)	Audience tenue à Chetwynd (C.-B.) du 25 au 27 juin. Décision rendue le 14 novembre 2002.	L'Office a approuvé la construction d'environ 109,5 kilomètres de canalisations qui prolongent le réseau de transport de gaz naturel brut Grizzly, et d'un latéral de 5 kilomètres depuis un emplacement de puits en Colombie-Britannique à un point de raccordement avec le pipeline de prolongement Grizzly proposé.
Maritimes & Northeast Pipelines Management Ltd. (GH-3-2002)	Audience tenue du 30 septembre au 7 octobre à Saint Jean (N.-B.). Décision rendue le 5 décembre 2002.	L'Office a approuvé la construction d'une station de comptage pour le transfert de propriété et de deux stations de compression en Nouvelle-Écosse et de deux stations de compression au Nouveau-Brunswick.

Instrument réglementaire		Résultat attendu
Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz)	Mise à jour du Règlement pour le rendre conforme au Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail, pris aux termes du Code canadien du travail.	Incorporation des recommandations faites par le Comité mixte permanent d'examen de la réglementation sur un bon nombre de règlements pris aux termes de la LOPC et des lois de mise en oeuvre des Accords. La version du gouvernement canadien a été publiée dans la partie II de la Gazette du Canada le 8 mai 2002.
Changements d'ordre général aux règlements visant les régions pionnières		
Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada; Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation des hydrocarbures dans la région extracôtière de la Nouvelle-Ecosse; et Règlement sur les certificats de conformité liés à l'exploitation des hydrocarbures dans la région extracôtière de Terre-Neuve.	Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière au Canada; Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement concernant les charges de projets responsables d'installations pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Ecosse.	Mise à jour du Règlement pour y prévoir une autre société d'accréditation et pour fournir des définitions des zones terrestres et extracôtières. La version du gouvernement canadien a été publiée dans la partie II de la Gazette du Canada le 12 mars 2003.
Elaboration d'un nouveau règlement visant la qualification des gestionnaires d'installations extracôtières, qui soit acceptable pour les provinces des régions assujetties aux accords de mise en oeuvre.		

Annexe B : Initiatives de réglementation

Le tableau suivant présente un sommaire des initiatives de réglementation en cours.

Instrument réglementaire	Résultat attendu
<p>Règlement sur les usines de traitement</p>	<p>Production d'un règlement sur les installations du ressort de l'ONÉ qui se veut moins normatif et davantage axé sur les buts. Plus grande responsabilisation des sociétés à l'égard de la sécurité de leurs installations et importance accrue de la vérification par l'organisme de réglementation. Le règlement est entré en vigueur suivant sa publication dans la partie II de la Gazette du Canada le 12 février 2003.</p>
<p>Règlement de l'Office national de l'énergie sur le croisement de pipelines, Parties I et II; et Règlement sur la prévention des dommages</p>	<p>Production d'un règlement sur les installations du ressort de l'ONÉ qui se veut moins normatif et davantage axé sur les buts, afin d'assurer plus efficacement la sécurité à proximité de pipelines.</p>
<p>Règlement sur le recouvrement des frais de l'Office national de l'énergie</p>	<p>Production d'un règlement réputé être équitable en ce qui concerne la répartition des coûts découlant des activités de l'ONÉ. Les modifications au Règlement sont entrées en vigueur suivant leur publication dans la partie II de la Gazette du Canada le 6 novembre 2002.</p>
<p>Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières au Canada; Règlement sur les opérations de plongée liées aux activités pétrolières et gazières dans la zone extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>	<p>Production d'un règlement moins normatif et davantage axé sur les buts visant les activités qui relèvent de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada. Conciliation avec les règlements élaborés en vertu des lois de mise en oeuvre des Accords. Mise à jour et harmonisation des règlements régissant les activités de plongée menées dans le cadre des programmes d'exploration et de mise en valeur du pétrole et du gaz dans les régions pionnières.</p>
<p>Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz au Canada; Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la région extracôtière de Terre-Neuve; et Règlement sur le forage et la production de pétrole et de gaz dans la région extracôtière de la Nouvelle-Écosse</p>	<p>Fusion du Règlement sur la production et la rationalisation de l'exploitation du pétrole et du gaz au Canada et du Règlement concernant le forage des puits de pétrole et de gaz au Canada. Modernisation des règlements et simplification de leur administration.</p>
<p>Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres</p>	<p>Modification du règlement actuel à la lumière de l'expérience et de la compétence acquises en matière d'appareils et de tuyauterie sous pression.</p>

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles par secteur (en millions de dollars)					
2002-2003					
Dépenses réelles	Autorisations totales	Dépenses prévues	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	Office national de l'énergie
35,4	37,0	34,5	33,0	30,6	Total

Tableau 4 : Recettes

Recettes non disponibles (en millions de dollars)					
2002-2003					
Recettes réelles	Autorisations totales	Recettes prévues	Recettes réelles 2001-2002	Recettes réelles 2000-2001	Office national de l'énergie
35,9	35,2	35,2	31,3	30,7	Total des recettes non disponibles ¹

1 Appelés auparavant « Recettes à valoir sur les recettes générales du gouvernement (RG) ».

Annexe A : Information financière

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)				
				2002-2003
Crédit 30 (S)	Office national de l'énergie Dépenses de fonctionnement Régime d'avantages sociaux des employés (RASE)	Total pour l'Office national de l'énergie		
		Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
		30,2	32,8	31,2
		4,3	4,2	4,2
		34,5	37,0	35,4

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en millions de dollars)				
Office national de l'énergie		2002-2003		
Dépenses prévues	Dépenses prévues	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
ETP	312,50	308,93	287,26	
Fonctionnement	34,5	37,0	35,4	
Immobilisations	-	-	-	
Subventions et contributions votées	-	-	-	
Total des dépenses brutes	34,5	37,0	35,4	
Moins :				
Recettes disponibles ¹	-	-	-	
Total des dépenses nettes	34,5	37,0	35,4	
Autres recettes et dépenses				
Recettes non disponibles ²	(35,2)	(35,2)	(35,9)	
Coût des services offerts par d'autres ministères	5,1	5,1	5,3	
Coût total du programme	4,4	6,9	4,8	

I Appelés auparavant « Recettes à valoir sur le crédit ».

2 Appelés auparavant « Recettes à valoir sur les recettes générales du gouvernement (RGG) ».

S'agissant du but 3, un critère clé de mesure du rendement est la preuve que les marchés canadiens de l'énergie fonctionnent bien. Un des principaux indicateurs est le fait que les prix payés pour le gaz naturel sur le marché intérieur sont semblables aux prix à l'exportation. Cela a été le cas pendant la période 2002-2003. Un autre indicateur clé de l'efficacité économique est le délai de traitement des demandes. Dans ce cas, l'ONE cherche à maintenir, voire réduire, ses délais de traitement.

S'agissant du but 4, l'ONE suit un certain nombre de critères de mesure du rendement. Par exemple, dans un récent sondage, 92 % des participants étaient soit satisfaits, soit très satisfaits des services de l'ONE.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre d'un système complet de mesures du rendement permet à l'Office d'affecter ses ressources avec plus d'efficacité, dans un effort constant pour améliorer sans cesse la prestation de son programme.

Processus de gestion des différends

L'ONE n'a pas de procédure de gestion des différends comme telle. Dans l'éventualité d'un différend sur la tarification externe, le dossier est renvoyé à la direction, qui prend normalement une décision. Si le différend n'est pas réglé à ce niveau, le dossier est soumis au CLRF aux seules fins de discussion. S'il la direction et le CLRF ont estimé que la question ne cadre pas dans le *Règlement sur le recouvrement des frais* de l'Office, la question est alors renvoyée à l'Office qui tranchera.

Note 1 : Pour tous renseignements supplémentaires concernant la tarification externe, consulter le site Web de l'ONE à l'adresse www.nwb-one.gc.ca.

Note 2 : L'écart entre les recettes réelles et le coût total de la prestation des biens ou services s'explique par le fait que deux périodes ont été utilisées, c'est-à-dire que les recettes sont basées sur une année « civile » et le coût total sur l'année « financière ». Comme le stipule le *Règlement sur le recouvrement des frais*, la tarification pour l'année qui vient tient compte des rajustements de l'année précédente. Ces rajustements permettent à l'ONE de facturer aux sociétés réglementées tous les frais réglementaires recouvrables relevés.

Note 3 : La tarification externe s'entend de toutes les sources de recettes non fiscales, au Canada ou à l'étranger, soit de personnes ou d'organismes à l'extérieur de l'administration fédérale. Cela ne comprend pas les frais applicables entre les ministères ou les organismes répertoriés à l'annexe I, à l'annexe I.1 et à l'annexe II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*; toutes les recettes non fiscales relatives aux services réglementaires, aux droits et privilèges et à d'autres biens et services.

Ne comprend pas : les amendes et les autres peines; les gains (pertes) sur opérations de change; les revenus de placements; les contributions recouvrables; le produit de la vente de biens immobiliers et d'autres biens excédentaires; ou les remboursements des dépenses des exercices antérieurs, ou les rajustements des CAFB.

Tableau 5 : Information sur la tarification externe

Type de frais	Recettes réelles 2002-2003 (en milliers de dollars)	Coût total prévu pour fournir les biens et les services (en milliers de dollars)
Service réglementaire	35 727,7 \$	37 396,7 \$
Droits et privilèges	1,0 \$	---
Autres biens et services	106,0 \$	106,0 \$

Consultation et analyse

Lorsque le Comité de liaison sur le recouvrement des frais (CLRF) de l'ONE a été créé, en juillet 1990, il était prévu qu'il serait composé d'un représentant de chacun des grands groupes ou associations de l'industrie. Le CLRF se réunit quatre fois l'an. Il est investi d'un mandat de consultation et de communication en ce qui regarde la méthodologie et la réglementation du recouvrement des frais. Il fournit également à l'ONE l'occasion d'expliquer ses états financiers et de discuter de ses prévisions de dépenses. Les résultats du rendement de l'Office sont présentés chaque trimestre au CLRF.

Normes de service

L'ONE s'est donné quatre buts en ce qui concerne la sécurité, l'environnement, l'efficacité économique et la participation du public. À chaque but correspondent des critères de mesure du rendement de niveaux bas, intermédiaire et élevé.

Résultats du rendement

Des indicateurs de rendement ont été établis pour chacun des quatre buts. S'agissant du but 1, on a constaté au cours des dernières années une amélioration constante du rendement de l'industrie en matière de sécurité. Par exemple, le nombre d'incidents à signaler en 2002-2003 était inférieur à celui des années précédentes; le nombre de blessures invalidantes a fléchi comparativement aux années précédentes; et les plaintes des propriétaires fonciers ont sensiblement diminué. Toutefois, le nombre de ruptures signalées a augmenté pour passer d'une rupture en 1999 et en 2000 à deux ruptures en 2001 et trois ruptures en 2002.

Les mesures liées au but 2 comprennent notamment l'évaluation des conditions environnementales imposées par l'ONE dans ses autorisations d'installations et le nombre de rejets importants d'hydrocarbures liquides par an. Dans le premier cas, l'ONE a constaté qu'en mesurant les résultats des conditions environnementales, cela permettait une amélioration constante de la clarté et de l'efficacité de ses conditions. Dans le second cas, l'ONE s'est donné pour cible *zéro rejet majeur* par an : au cours des deux dernières années civiles (2001 et 2002), un rejet important s'est produit chaque année. L'ONE travaille également de concert avec diverses associations énergétiques du Canada pour établir des indicateurs de rendement environnemental appropriés pour l'industrie.

La tarification externe de l'ONE est régie par le paragraphe 24.1 (1) de la Loi sur l'ONE. Depuis le 1^{er} janvier 1991, en vertu du *Règlement sur le recouvrement des frais*, l'Office recouvre des sociétés de son ressort ses frais de fonctionnement. L'Office est mandaté pour déterminer quels coûts seront exclus des dépenses du programme pour les fins du recouvrement des frais.

Pouvoir d'établissement des frais

- la construction et l'exploitation des pipelines
 - la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées
 - le transport ainsi que les droits et les tarifs des pipelines
 - les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, et les importations de gaz et de pétrole
 - les activités pétrolières et gazières sur les terres pionnières non assujetties à une entente fédérale-provinciale
- L'ONE réglemente, dans l'intérêt du public, les aspects suivants des industries du gaz, du pétrole et de produits autres que des hydrocarbures, et de l'électricité :

Nom de l'activité – Réglementation et avis en matière d'énergie

4.8 Information sur la tarification externe

S/O

4.7 Diversification des modes de prestation des services

L'ONE est devenu un employeur distinct en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique*, à compter du 31 décembre 1992, par décret (C.P. 1992-2595). En vertu de ce décret, la gestion du personnel, telle que la définit la *Loi sur la gestion des finances publiques*, a été déléguée au président de l'ONE. Pour les employés syndiqués, l'ONE a convenu d'adopter les politiques du Conseil national mixte, qui sont modifiées en temps opportun, dans le cadre des conditions d'emploi.

4.6 Politique concernant les voyages

égard, évalue les occasions d'augmentation éventuelle des achats auprès de ces entreprises et recherche de telles occasions. En 2002, l'Office a dépassé de 5 % son objectif en termes de valeur monétaire des contrats adjugés.

L'ONE fait la promotion du développement durable, si l'on tient compte du principe « répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Ce concept implique une intégration des facteurs environnementaux, économiques et sociaux.

Ainsi, d'après l'article 52 de la Loi sur l'ONE, l'Office ne doit délivrer un certificat à l'égard d'un pipeline que « s'il est convaincu de son caractère d'utilité publique, tant pour le présent que pour le futur... »; ce faisant, l'Office « tient compte de tous les facteurs qu'il estime pertinents », notamment « les conséquences sur l'intérêt public que peut, à son avis, avoir sa décision ». En règle générale, avant de rendre ses décisions, l'Office évalue les facteurs environnementaux, économiques et sociaux, de même que les conditions du marché et les questions touchant la sécurité.

L'ONE, par sa politique environnementale, s'est engagé à promouvoir le recours à des processus décisionnels judicieux sur le plan de l'environnement pour toutes ses activités, ce qui est conforme aux principes de développement durable. De plus, en tant que mesure de développement durable, l'Office a poursuivi en 2002-2003 la mise en œuvre de ses plans concernant le SGES. Le SGES s'appuie sur la norme ISO 14001. Il sert à fixer les priorités, à établir des plans de travail et à promouvoir l'amélioration continue des méthodes utilisées pour atteindre des résultats positifs sur le plan de l'environnement et de la sécurité.

L'ONE s'acquitte de ses fonctions à cet égard en appliquant la méthode d'examen axée sur les conditions du marché, pour ce qui concerne les exportations à long terme de gaz, et la méthode de l'accès équitable au marché, dans le cas du pétrole et de l'électricité. Ces mécanismes prennent appui sur le concept voulant que des marchés efficients (concurrentiels) sont les plus aptes à assurer que les besoins actuels et futurs des Canadiens et Canadiennes sont satisfaits. À cette fin, l'Office surveille les marchés de l'énergie et communique des renseignements sur leur état actuel et les perspectives, sous forme d'Évaluations du marché de l'énergie et, surtout, de prévisions à long terme publiées périodiquement sur l'offre et la demande d'énergie au Canada.

L'Office applique également les principes de développement durable dans ses activités internes. Par exemple, il participe aux travaux du Alberta Common Services Council Committee on Sustainable Development, qui s'intéresse à l'élaboration de méthodes d'exploitation propices au développement durable. Depuis onze ans, le personnel de l'Office participe au Défi transport de Calgary, une initiative qui incite les navetteurs à utiliser les transports en commun; l'ONE s'est souvent classé premier dans sa catégorie.

4.5 Gestion du matériel, approvisionnement et adjudication de contrats

Dans la mesure du possible, l'ONE achète à des sociétés autochtones une partie du matériel dont il a besoin. Conformément à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, l'ONE se donne annuellement des objectifs de rendement à cet

L'intégration de spécialistes fonctionnels aux processus de décision dans l'ensemble de l'organisation – présage d'un rôle de spécialiste fonctionnel évolué au sein de la Fonction moderne de contrôle.

L'ONE accorde une grande importance au soutien de ses employés pour qu'ils adhèrent totalement à ses valeurs et principes. Notre rapport sur l'évaluation de la capacité indique que [traduction] « L'ONE a conçu sept énoncés de valeurs diffusés dans toute l'organisation et regroupés dans un code régissant la conduite des employés ». Toutefois, notre sondage d'opinion auprès des employés, réalisé en novembre 2002, a révélé que ce ne sont pas toutes les valeurs de l'organisation qui sont adoptées avec bonheur. Des mesures sont prises pour faire en sorte que toutes les valeurs de l'Office sont respectées uniformément partout en son sein.

4.2 Amélioration de la prestation des services

L'Office a jeté les bases de cette initiative en élaborant des critères de mesure de son succès à cet égard, en collaboration avec de nombreux employés affectés aux différents aspects de la prestation des services à la population. Plusieurs ateliers ont été organisés afin d'examiner les pratiques actuelles et déterminer des moyens efficaces de mesurer la satisfaction des clients. À partir de là, l'Office a identifié les méthodes de collecte de données et établi des priorités.

L'Office est maintenant en train de comparer son rendement dans certains services et de mettre au point des normes de service qui conviennent aux besoins des clients tout en contribuant à une plus grande efficacité des processus de travail

4.3 Gouvernement du Canada branche

Le réseau Internet continuera de jouer un rôle important dans la diffusion de l'information et la prestation de services efficaces aux Canadiens. Ainsi, l'Office a poursuivi ses efforts pour perfectionner son système de dépôt électronique afin d'en faciliter l'intégration dans ses opérations au jour le jour. Il a prévu une conférence technique en vue de recueillir les commentaires des intéressés qui ont déposé des documents au moyen du système de dépôt électronique.

L'Office a également remanié son site Web pour assurer l'accessibilité de l'information à tous les Canadiens, y compris ceux qui ont des problèmes de vision, d'audition ou de mobilité. Ces développements découlent des résultats du service WATS (service de mise à l'essai de l'accessibilité du Web) et des recommandations qui ont suivi.

Ces améliorations rendront la fonction de recherche plus conviviale et permettront aux appareils de lecture employés par ceux qui éprouvent des problèmes de vision ou d'audition d'offrir une information plus complète.

4.1 Fonction moderne de contrôleur

L'ONF considère l'initiative Fonction moderne de contrôleur comme un cadre global qui permet de structurer et focaliser les activités visant à améliorer la gestion. Ces activités devraient aboutir à un programme de gestion intégrée qui se traduira ultérieurement par des pratiques de gestion simplifiées, efficaces et efficientes pour le bénéfice de nos employés et de nos partenaires externes, notamment les sociétés réglementées. L'initiative Fonction moderne de contrôleur nous a permis de rassembler ces actions discrètes et d'adopter une approche plus stratégique de l'amélioration constante des processus de gestion et de décision.

Notre évaluation de la capacité a été effectuée à l'aide de l'outil du Secrétariat du Conseil du Trésor, Évaluation de la capacité, par la firme PriceWaterhouseCoopers entre mai et juillet 2002; le rapport final a été présenté à notre Équipe de direction (comité de la haute direction) en octobre 2002. Les résultats de l'évaluation de la capacité ont été extrêmement utiles, en venant confirmer que les diverses initiatives de gestion mises en œuvre au cours des dernières années et actuellement en cours sont alignées sur les pratiques modernes de gestion et que nous devrions poursuivre nos efforts dans ce sens. Les points forts et les possibilités d'amélioration nous ont aidés à établir nos priorités afin de concentrer nos efforts d'une manière intégrée.

Au cours des deux dernières années, l'ONF a élargi son processus de planification stratégique afin de mettre au point des indicateurs de rendement pour ses buts stratégiques. Des indicateurs de niveau élevé sont maintenant en place pour tous les buts, l'objectif étant d'avoir des indicateurs de niveau intermédiaire et de niveau bas pour tous les buts d'ici à 2005. En 2002-2003, nous avons commencé à suivre les dépenses d'une manière qui prend appui sur la communication intégrée de l'information financière et non financière et nous veillons à ce que les critères de mesure du rendement qui ont été établis comprennent des indicateurs de rendement financier et des indicateurs de rendement non financier.

Alors que la gestion des risques dans certains de nos programmes opérationnels est en place depuis un certain nombre d'années déjà, nous sommes toujours en voie de l'intégrer pleinement à nos programmes de gestion interne. En 2002-2003, l'ONF a marqué des progrès au niveau de l'intégration de la gestion des risques dans un plus grand nombre de ses processus de gestion, particulièrement dans le domaine des technologies de l'information. Cette avancée a jeté les bases de l'élaboration d'un cadre de gestion des risques pour l'ONF, y compris l'élaboration d'un profil de risque de l'organisation qui reste à établir avant la fin de l'année civile 2003.

L'Office n'a ménagé aucun effort pendant le dernier exercice pour redéfinir et mettre en œuvre de nouveaux processus opérationnels pour sa gestion financière. À la fin de mars 2003, le système de gestion financière de l'ONF était installé au poste de travail de chacun des gestionnaires des centres de coûts, qui sont responsables de la gestion directe des budgets et des dépenses. Un avantage secondaire du système récemment installé est

électronique. L'Office devra donner l'exemple pour inciter les demandeurs et les intéressés à soumettre, déposer et consulter les documents par voie électronique.

Le personnel de l'Office a lui aussi poursuivi ses efforts dans le domaine de la participation du public en participant lui-même à des stages de formation offerts par l'International Association of Public Participation.

2. Mettre en œuvre une stratégie globale de communications.

Il y a eu ébauche d'un plan de communications en plusieurs étapes qui serait implanté dans l'ensemble de l'Office. Il comporte des mesures destinées à appuyer chacun des quatre buts de l'Office. Pendant la période, des travaux ont débuté sur plusieurs stratégies identifiées dans le plan, lesquelles devraient devenir pleinement opérationnelles en 2003-2004.

3. Adopter les principes de normalisation du gouvernement concernant les sites Internet.

Des améliorations ont été apportées en même temps que le lancement du dépôt électronique afin de répondre aux normes de présentation uniforme du gouvernement du Canada. Les travaux étant terminés, le site Internet de l'Office est désormais conforme à ces normes.

4. Continuer de mesurer le degré de satisfaction en ce qui concerne les services, l'information et les processus de l'Office.

L'Office continue de mesurer le degré de satisfaction des intéressés et d'en faire rapport, tout en cherchant des moyens de mieux sonder l'opinion. Avec l'adoption l'an dernier d'une nouvelle mesure plus sophistiquée pour le but 4, l'Office a commencé à se pencher sur l'intégration des indicateurs de réussite dans ses pratiques quotidiennes. Ainsi, il a créé des cartes de commentaires qui seront insérées dans certaines de ses publications. Le sondage postérieur aux audiences a été perfectionné pour refléter les changements dans la saisie des renseignements, et la méthode d'administration des sondages a été révisée. La difficulté résidait dans la coordination des efforts des équipes chargées de fournir des services aux intéressés, pour mettre au point, à partir des mécanismes existants, des outils de mesure et pour comparer nos progrès. Il faudra continuer à explorer davantage la collecte de résultats.

5. Intégrer le dépôt électronique dans les procédés au jour le jour de l'Office.

Le dépôt électronique est un moyen efficace et accessible de déposer et consulter des documents touchant les questions réglementaires, car il permet aux intéressés de participer plus facilement au processus réglementaire. L'Office poursuit ses efforts en vue d'intégrer le dépôt électronique dans ses opérations journalières. Au cours de la première année d'exploitation du système, des améliorations y ont été apportées afin de l'adapter aux besoins des utilisateurs finals. Durant la période, 4 657 documents ont été déposés par voie électronique. D'autres améliorations seront apportées. L'utilisation de cette technologie est un défi pour l'Office en ce qu'elle transforme fondamentalement sa façon de travailler. Il faudra du temps pour sensibiliser les gens au bien-fondé du dépôt

3.4.4 Programme d'intervention et résultats des mesures principales en 2002-2003

L'Office a relevé, dans son RPP 2002-2003, plusieurs mesures principales dans le cadre du but 4. Il sera question ci-dessous des mesures principales et des résultats qui en découlent.

1. *Mettre en œuvre un programme de participation du public qui réponde à la multiplicité des besoins des groupes d'intérêts.*

Pour atteindre le but 4, l'Office a élaboré un programme de participation du public afin de promouvoir l'échange de renseignements et favoriser le dialogue entre les divers intérêts en ce qui concerne ses processus et ses programmes.

Plusieurs initiatives lancées au cours du dernier exercice ont été conçues selon les principes de participation du public de l'Office. Quelques exemples :

- Adoption d'options de participation du public en réponse au nombre croissant d'intervenants voulant participer aux audiences de l'ONE. Résultat : un processus plus efficace et un plus grand nombre d'options de participation
- Ensemble de directives en langage clair pour tous les documents de l'Office, notamment un modèle d'ordonnance d'audience en langage clair. Résultat : des documents plus faciles à consulter répondant à la multiplicité des besoins des intéressés.
- Elaboration d'un mécanisme approprié de règlement des différends, qui offre plusieurs options pour résoudre les différends en plus du processus réglementaire traditionnel de l'Office. Sa mise en œuvre est prévue pour 2003-2004
- Publication, en mars 2002, d'un document d'orientation sur la consultation des peuples autochtones, qui précise le rôle de l'Office lorsque la Couronne pourrait devoir les consulter. En avril 2002, l'Office a diffusé d'autres directives aux sociétés réglementées, détaillant la nature des renseignements qu'elles devraient inclure dans leurs demandes lorsque le projet envisagé risque de porter atteinte aux droits des Autochtones. En réponse aux préoccupations exprimées par d'autres ministères et par l'industrie, l'Office a proposé un modèle d'essai à Ressources naturelles Canada et à d'autres ministères fédéraux. Une décision est attendue au cours de l'année qui vient quand au sort qui sera réservé à l'approche du modèle d'essai.

Les principes du Programme de participation du public que l'Office a adoptés ont également servi de cadre à la participation du public dans plusieurs de ses initiatives tout au long de l'année. Il y a eu notamment consultation des représentants de l'industrie, des groupes de protection de l'environnement, des Autochtones et des propriétaires fonciers en ce qui concerne la version révisée des DED de l'Office et l'élaboration du Rapport sur l'offre et la demande.

l'évaluation environnementale) et du Rapport sur l'offre et la demande (sept séances dans six villes).

Deuxième critère :

Le nombre de nouvelles technologies employées pour améliorer l'accès aux processus et aux renseignements de l'Office

Reconnaisant que participer en personne à ses travaux n'est pas souhaité par tous, l'Office a mis son site Web à disposition pour fournir de l'information et recueillir des commentaires. C'est ainsi qu'il a obtenu une rétroaction sur son projet de *Règlement sur la prévention des dommages*, la version révisée des DED, le mécanisme approprié de règlement des différends et le *Rapport sur l'offre et la demande*. Sur son site Web, l'ONE a sollicité les commentaires du public sur la définition de la portée du projet et sur des ébauches de documents. Cet outil s'est révélé utile et il continuera d'être employé dans l'avenir. Le défi à cet égard est de faire en sorte que les intéressés soient suffisamment informés des options offertes et qu'ils puissent avoir accès à l'information quand et où ils en ont besoin.

On peut entendre les délibérations de toutes les audiences publiques de l'Office à son site Internet. Cela facilite la participation des citoyens qui s'intéressent directement ou indirectement à l'audience mais ne peuvent y assister en personne. Des services d'interprétation simultanée sont également offerts lorsque des personnes d'expression française participent à une audience. Des transcriptions écrites sont à la disposition des intervenants sur le site Web de l'Office dans les 24 heures suivant l'audience.

Troisième critère :

La mesure où l'Office consulte les groupes cibles et engage leur collaboration dans la rédaction de « guides de participation du public »

Le Plan de coopération sur le Nord (voir p. 18) a été mis de l'avant par l'Office et élaboré en collaboration avec de nombreux organismes en prévision d'un important gazoduc qui traverserait les Territoires du Nord-Ouest. Une des principales composantes du Plan de coopération est le *Plan de participation du public*, destiné à coordonner les efforts dans le cadre de l'examen réglementaire des demandes et à assurer une participation efficace du public à un processus lui-même efficace.

L'Office a également été invité par l'Association canadienne des producteurs pétroliers à exprimer ses vues en prévision d'un guide de participation du public. Ce document devrait paraître à l'automne 2003.

Des séances publiques d'information ont été organisées à l'intention des personnes désireuses de savoir comment participer à une procédure d'audience. Ainsi, au cours du dernier exercice, des séances d'information ont été tenues pour les audiences suivantes : pipeline Grizzly et agrandissement de la canalisation principale Sud, de Westcoast; franchissement du détroit de Georgia; et Énergie NB.

Des séances de consultations publiques ont été tenues à l'intention des intéressés pour leur permettre de s'exprimer sur des questions jugées utiles lors d'une audience ou dans un document en particulier, dans le cas notamment du franchissement du détroit de Georgia, d'HydroOne (appel de commentaires écrits du public concernant la portée de

Pour évaluer son degré de réussite à l'égard du but 4, l'Office tient compte du nombre de techniques différentes qu'il emploie pour faciliter la participation du public à ses processus. Au cours du dernier exercice, l'Office a utilisé plusieurs moyens pour susciter la participation du public : journées portes ouvertes, consultations, séances d'information, groupes de discussion, conférences techniques et ateliers. Ces événements ont eu lieu à des endroits permettant au plus grand nombre de résidents de participer.

La portée des mécanismes de participation du public mis en œuvre par l'Office

Pour évaluer le succès de la stratégie et des mesures relatives au but 4, l'Office a utilisé quatre critères de mesure de rendement. Premier critère :

3.4.3 Objectifs clés et résultats globaux

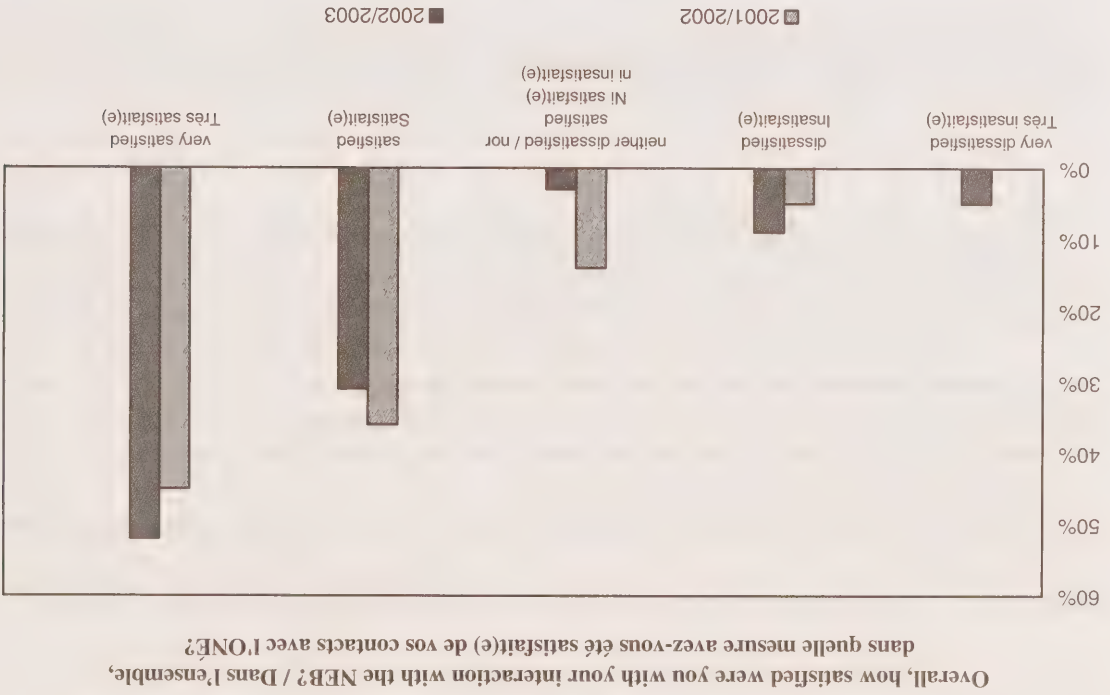


Figure 12 : Résultats des sondages postérieurs aux audiences

6. Définir les mécanismes de réglementation nécessaires à l'évaluation des incidences environnementales des exportations d'électricité (p. ex., modifier les Directives de l'Office se rapportant aux exportations d'électricité).

S'agissant des autorisations générales, les conditions rattachées aux permis d'exportation d'électricité (p. ex., la source de la production à exporter) ne sont peut-être pas connues, ce qui pourrait poser des difficultés pour l'évaluation des incidences environnementales. En guise de mesure provisoire, l'Office avait formulé des demandes de renseignements propres à une demande, afin de compléter l'information exigée par les Directives de l'Office se rapportant aux exportations d'électricité. En 2002-2003, l'Office a précisé les exigences en matière d'information énoncées dans ses Directives, éliminant ainsi le besoin de demandes de renseignements particulières. Cette mesure va améliorer l'évaluation environnementale des autorisations générales d'exportation d'électricité et réduire, dans certains cas, les délais de traitement. Nota : Pour des renseignements plus complets sur l'efficacité économique, consulter le *Rapport annuel 2002* de l'ONE.

3.4 But 4

L'ONE répond aux nouveaux besoins liés à la participation du public.

3.4.1 Contexte

L'Office cherche à s'adapter aux nouveaux besoins du public et à offrir plus de possibilités aux intéressés de participer aux dossiers qu'il traite. L'Office ne ménage pas ses efforts pour offrir à la population des moyens transparents et accessibles d'exprimer ses vues et de participer aux dossiers qu'il traite. C'est le résultat des efforts consentis par l'Office pour instaurer une culture qui relève et élimine les obstacles à la participation. Au cours de la dernière année, l'Office a modifié sa procédure d'audience afin de mieux répondre aux besoins des personnes désireuses de participer; la technologie continue d'offrir d'autres moyens aux intéressés. D'après un sondage réalisé auprès de ces derniers, ceux-ci sont généralement satisfaits des processus de l'Office (figure 12), 83 % d'entre eux se disant « satisfaits » ou « très satisfaits » de leurs contacts avec l'Office.

3.4.2 Stratégie

L'Office a défini une stratégie pour le but 4 dans son RPP 2002-2003 :

- Permettre aux Canadiens de participer efficacement aux dossiers que l'Office traite.

3. Continuer à se préparer en vue d'une audience sur une demande concernant un gazoduc à partir du Nord.

Dans la partie 3.2, nous avons parlé des mesures prises afin de rationaliser la démarche de réglementation entourant une éventuelle demande en vue de la construction d'un gazoduc dans le Nord, y compris la formation de partenariats avec d'autres organismes pour réduire les chevauchements et la préparation à l'examen des enjeux uniques que soulèverait une pareille demande.

4. Etudier et mettre en œuvre de nouvelles approches réglementaires pour résoudre les différends au sein de l'industrie.

L'ONE continue d'explorer, en collaboration avec les intervenants, des approches bien adaptées aux besoins de toutes les parties intéressées. L'ONE a apporté des modifications à ses lignes directrices concernant les règlements négociés et il a mis au point en 2002-2003 un cadre de mécanisme approprié de règlement des différends (voir aussi en 3.4).

5. Mettre en œuvre de nouvelles méthodes de traitement des demandes (p. ex., du matériel d'orientation à l'intention des demandeurs pour leur permettre d'accélérer le dépôt des renseignements exigés par l'Office).

L'Office revoit sans cesse l'efficacité de ses processus, en concentrant ses efforts relatifs aux autorisations réglementaires là où ils peuvent avoir le plus d'impact et en simplifiant les processus dans toute la mesure du possible. En 2002, l'Office a publié une version révisée de l'*Ordonnance de simplification en vertu de l'article 58*, qui permet aux sociétés d'entreprendre certains projets d'installations courants sans devoir demander l'autorisation de l'Office. La révision a eu pour résultat d'exclure un nombre accru de projets courants du processus de demande de l'Office.

L'une des principales causes expliquant les longs délais de traitement est que les demandes soumises sont incomplètes. Pour contrer le problème, l'Office a entrepris en 2002 de passer en revue ses DED, lesquelles établissent quels renseignements il faut déposer avec les demandes soumises à l'Office. La première étape, dite du « Processus », qui s'est achevée en janvier 2003, visait à identifier les intéressés et à leur demander de signaler les aspects des Directives qui les intéressent. Ils ont également été invités à exprimer leur point de vue sur les Directives existantes et à dire comment ils aimeraient participer d'ici à la fin du projet. Un des principaux résultats de cette première étape a été la décision que le personnel de l'ONE élaborerait les premières ébauches des parties révisées des Directives, pour servir de base de discussion/consultation lors de la deuxième étape, dite du « Contenu », du projet. Puis suivra la troisième étape, dites des « Commentaires ». Le projet dans son ensemble devrait se terminer en décembre 2003.

l'évolution de ce marché pour s'assurer que les vendeurs de gaz continuent de négocier de bonne foi et les Canadiens d'avoir accès au gaz extracôtier néo-écossais à des conditions, y compris les prix, semblables à celles dont bénéficiaient les clients à l'exportation

En octobre 2002, l'ONE a publié le rapport *Le marché du gaz naturel au Canada* - *Dynamique et prix : Mise à jour*. Le rapport constatait qu'en 2000-2001, le marché du gaz naturel avait été mis à rude épreuve par le faible niveau des stocks, les records de temps froid et les hausses de production négligeables, ce qui a entraîné une volatilité des prix sans précédent. Le rapport concluait que le marché était assez souple pour faire face à ces difficultés car le gaz naturel avait été produit, transporté et livré à sa juste valeur marchande.

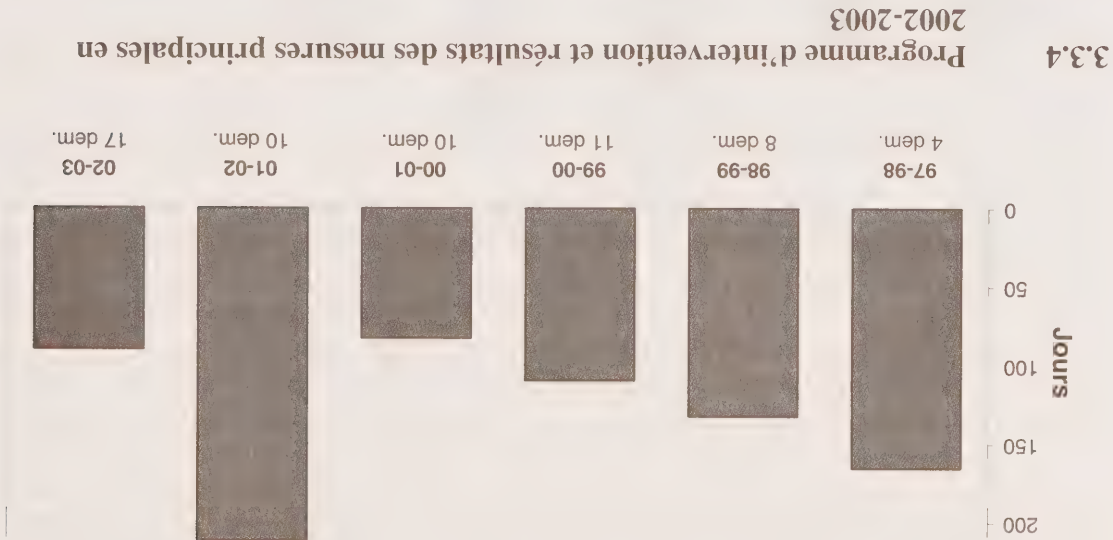
En décembre 2002, l'Office a publié le rapport *Prévisions à court terme concernant la productibilité de gaz naturel dans le bassin sédimentaire de l'Ouest canadien, 2002-2004*. Le rapport, qui faisait le bilan historique de l'activité de production et de forage et présentait des perspectives pour la période 2002-2004, concluait que l'industrie réagit bien aux variations des conditions du marché, comme en font foi les niveaux élevés de forage observés.

2. *Achever les consultations publiques en vue de la production d'un rapport global sur les perspectives de l'offre, de la demande et des prix de l'énergie au Canada (le rapport sur l'offre et la demande) et publier le rapport.*

Durant l'été 2002, l'ONE a tenu des consultations auprès d'un grand nombre de représentants de l'industrie, d'associations et de groupes d'intérêts afin de cerner les principaux déterminants et enjeux dont dépendent les perspectives à long terme dans le domaine de l'énergie au Canada. À partir de l'information recueillie, le personnel de l'Office a commencé à définir différents scénarios énergétiques à long terme. Une deuxième vague de consultations a eu lieu en janvier et février 2003 dans six villes canadiennes en vue de sonder l'opinion du public sur ces scénarios : plus de 150 organismes et particuliers y ont participé. Le public a également été invité à soumettre ses commentaires par écrit et une trentaine de mémoires ont été reçus et examinés. Ces rencontres ont permis de discuter en profondeur de l'avenir énergétique du Canada, sans compter que les mémoires présentés ont eu des effets importants sur les hypothèses et les analyses que l'on trouve dans le rapport. Le document final intitulé *L'avenir énergétique du Canada : Scénarios sur l'offre et la demande jusqu'à 2025* a été publié le 3 juillet 2003 sur le site Web de l'ONE, sur CD-Rom et sur support papier.

Le rapport *Le secteur de l'électricité au Canada, Exportations et importations : Évaluation du marché de l'énergie*, publié en janvier 2003, analyse les effets de la restructuration de l'industrie de l'électricité au cours de la dernière décennie. Il conclut que les exportations ont diminué depuis le milieu des années 90 et qu'on ne devrait pas escompter à brève échéance de hausses sensibles des exportations.

Figure 11 : Délai de traitement moyen des demandes de permis d'exportation d'électricité n'exigeant pas la tenue d'une audience



L'Office a relevé, dans son RPP 2002-2003, plusieurs mesures principales dans le cadre du but 3. Il sera question ci-dessous des mesures principales et des résultats qui en découlent.

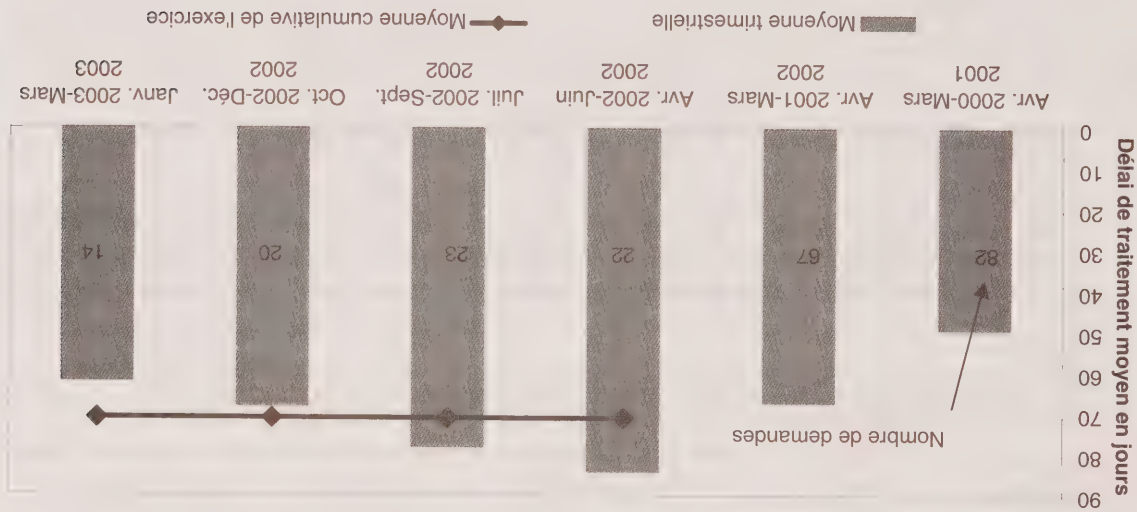
1. *Produire des mises à jour sur le fonctionnement des marchés énergétiques.*

L'Office surveille constamment le marché nord-américain du gaz naturel, du pétrole et de l'électricité afin de tenir les Canadiens au courant des tendances à court et long termes des marchés énergétiques, et d'évaluer les principaux facteurs qui influencent les prix, l'approvisionnement, la demande intérieure et les exportations. Le personnel de l'ONE veille à ce que les membres de l'Office soient munis des renseignements les plus récents en leur fournissant des rapports trimestriels. Cette information est partagée avec le public, grâce aux présentations données par des membres ou des employés de l'Office dans le cadre de conférences et d'autres forums publics. En 2002-2003, les membres et des cadres supérieurs de l'Office ont prononcé des allocutions dans le cadre de plusieurs conférences importantes tenues au Canada et aux États-Unis. L'information sur les exportations est disponible au site Web de l'Office à l'adresse www.one.gc.ca.

À l'été 2002, l'Office a tenu une audience à Fredericton afin d'étudier une demande présentée par la province du Nouveau-Brunswick en vue d'établir de nouvelles règles pour l'exportation à court terme de gaz naturel extracôtier néo-écossais supplémentaire. Bien qu'il ait décidé de ne pas mettre en œuvre de procédures qui feraient indûment obstacle au fonctionnement normal du marché du gaz naturel, l'Office s'est engagé à intensifier sa surveillance du marché du gaz dans les provinces Maritimes. Plus tard, l'Office a mis sur pied une Équipe de surveillance du marché des Maritimes, qui a consulté, dans le courant de l'hiver 2002-2003, plus d'une trentaine d'acheteurs, de vendeurs, de producteurs, d'expéditeurs, de représentants du gouvernement, d'organismes de réglementation et d'autres intéressés. L'ONE continuera de suivre

L'Ordonnance de simplification en vertu de l'article 58 permet aux sociétés d'entreprendre certains projets d'installations courants sans devoir demander l'approbation de l'Office. Une version révisée de l'Ordonnance a été publiée à la fin de 2002 pour préciser l'ordonnance, modifier les exigences de production de rapports et exclure un plus large éventail de projets courants du processus de traitement des demandes. Toutefois, en soustrayant d'autres projets courants aux dispositions de l'article 58, cela signifie que les demandes qui étaient traitées étaient généralement plus complexes. De plus, le personnel de l'ONE a dû faire face à un grand nombre d'audiences tout au long de l'exercice. Il en ressort que le délai de traitement moyen a augmenté pour passer à 71 jours (figure 10).

Figure 10 : Délai de traitement moyen des demandes visant des installations n'exigeant pas la tenue d'une audience (article 58)



En 2002-2003, le délai de traitement moyen des demandes visant l'exportation d'électricité n'exigeant pas la tenue d'une audience a été ramené à 90 jours pour 17 demandes, contre 212 jours pour 10 demandes en 2001-2002 (figure 11). Le plus long délai de traitement en 2001-2002 était attribuable à une décision de la Cour fédérale rendue en mars 2001, qui avait renversé une approbation par l'ONE d'une autorisation générale d'exportation d'électricité en faveur de BC Hydro. Le temps nécessaire pour évaluer les conséquences de la décision de la Cour et pour mettre au point une solution temporaire avait occasionné d'importants retards. La mise en œuvre de mesures temporaires et, plus tard, l'incorporation de modifications dans la Note d'orientation de l'Office concernant les exportations d'électricité ont eu pour effet de ramener les délais de traitement à un niveau plus raisonnable pour ces autorisations (60-90 jours) (voir aussi en 3.3.4).

persuadé qu'il existait une capacité suffisante dans tous les principaux couloirs
pipeliniers au cours de l'année dernière.

Figure 8 : Indice Sumas minoré du prix de base en vigueur à la station 2, comparé
au coût du transport par Westcoast

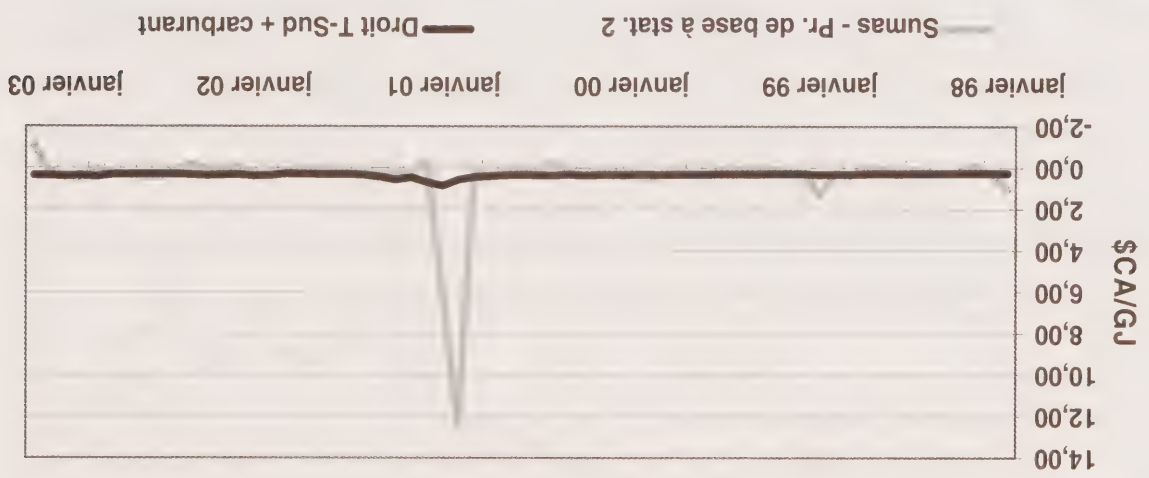
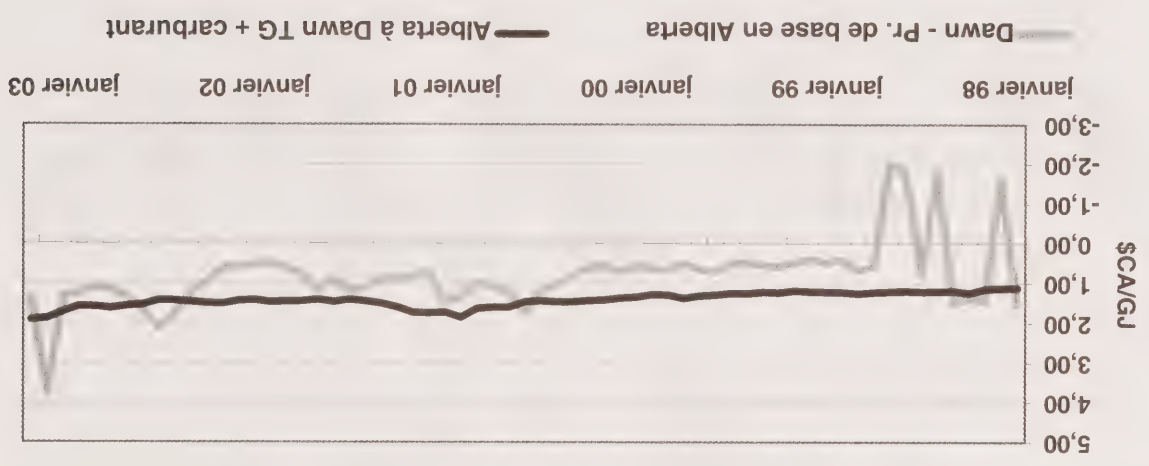


Figure 9 : Indice Dawn minoré du prix de base de l'Alberta, comparé au coût du
transport par TCPL



L'autre principal critère de mesure relatif au but 3 est le suivant

*Le traitement des demandes dans des délais de même durée qu'actuellement ou
plus courts.*

L'ONE compile des données sur les délais de traitement (c'est-à-dire le temps écoulé
entre le moment où il reçoit une demande et celui où il rend sa décision) afin de suivre le
nombre, le type et la durée de traitement des demandes qui lui sont soumises. Il analyse
ensuite ces données pour cerner les domaines auxquels il lui serait avantageux d'accorder
une attention plus particulière.

Un autre indicateur du fonctionnement efficace des marchés est la suffisance de capacité pipelinrière pour acheminer le pétrole et le gaz des régions productrices jusqu'aux consommateurs. L'Office se sert d'un nouvel outil d'évaluation fondé sur le principe selon lequel l'écart de prix entre deux points devrait correspondre au coût du transport, si la capacité est suffisante. Voici deux exemples pour illustrer que ce principe est respecté, malgré les pointes périodiques de courte durée dans les écarts de prix, ce qui indique que les pipelines ont une capacité suffisante sur ces réseaux (figures 8 et 9). L'Office est

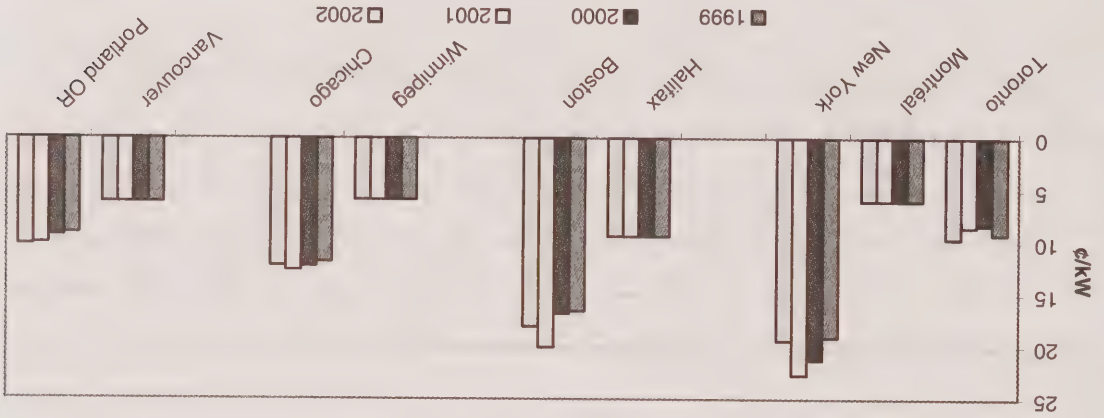


Figure 7 : Comparaison des prix de l'électricité sur le marché résidentiel

L'Office surveille également les marchés de l'électricité; cependant, il est un peu plus difficile d'utiliser les données sur les prix pour faire la preuve que les marchés de l'électricité fonctionnent bien que dans le cas des marchés du gaz naturel et du pétrole. Il existe peu de marchés de l'électricité concurrentiels au Canada et les prix de l'électricité continuent d'être réglementés dans la plupart des régions. Les données sur les prix montrent de manière éloquente que les clients du marché résidentiel de l'électricité au Canada bénéficient de prix plus bas qu'aux États-Unis (figure 7).

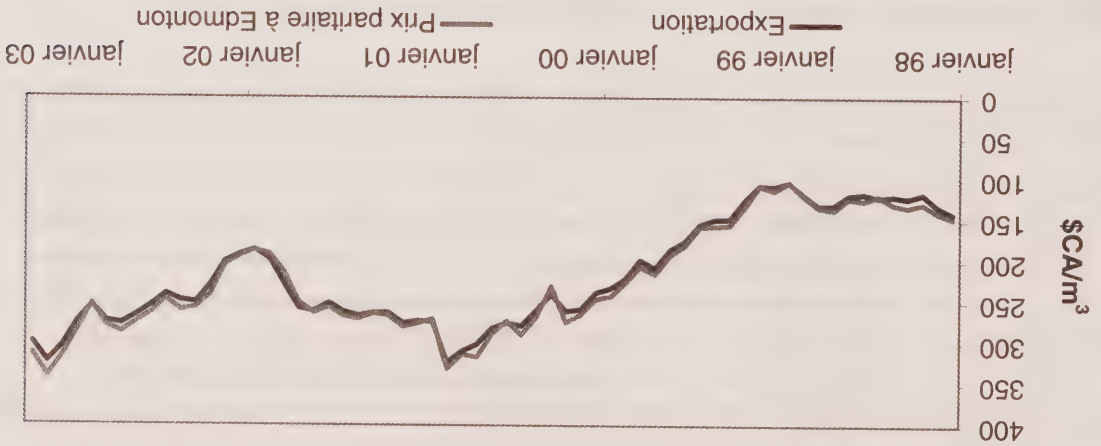


Figure 6 : Prix du pétrole brut à Edmonton et prix à l'exportation

- se préparer activement à des changements dans le domaine de la réglementation;
- étudier et mettre en œuvre de nouvelles méthodes permettant de simplifier les processus de traitement des demandes.

3.3.3 Objectifs clés et résultats globaux

L'Office utilise deux principaux critères de mesure pour évaluer la réussite des stratégies et des mesures ayant trait au but 3. Premier critère :

La preuve que les marchés canadiens de l'énergie fonctionnent bien.

Un des principaux indicateurs d'une plus grande efficacité économique au profit des Canadiens est le fait que ceux-ci peuvent acheter le gaz aux mêmes conditions, y compris le prix, que celles dont jouissent les clients à l'exportation. Cela signifie que les prix du gaz payés sur le marché intérieur doivent être essentiellement les mêmes que les prix du gaz vendu à l'exportation. L'indice AECO-C étant représentatif du prix payé par les principaux utilisateurs finals et distributeurs canadiens à la frontière de l'Alberta, une comparaison avec les prix à l'exportation indique que les Canadiens peuvent obtenir du gaz à des prix au moins aussi favorables que ceux dont bénéficient les clients à l'exportation (figure 5).

Figure 5 : Prix du gaz naturel sur le marché intérieur et prix à l'exportation



Il existe un lien semblable entre les prix du pétrole brut sur le marché intérieur et les prix à l'exportation, ce qui démontre, ici encore, que la population canadienne a accès au pétrole brut canadien à des prix au moins aussi favorables que ceux dont bénéficient les clients à l'exportation (figure 6).

En ce qui concerne la participation des propriétaires fonciers, l'ONE s'est surtout attaché à offrir la possibilité de résoudre les différends de manière appropriée lorsque les propriétaires fonciers et les sociétés ne parviennent pas à s'entendre.

3.3 But 3

Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une plus grande efficacité économique.

3.3.1 Contexte

L'Office exerce une influence sur l'efficacité économique, et ce, par ses décisions de réglementation, par la diffusion de renseignements sur les marchés énergétiques et par l'amélioration de l'efficacité des processus de réglementation.

Comme il est expliqué dans la partie 2.1, l'Office est chargé d'approuver les exportations de gaz naturel, de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité. Le principe fondamental qui guide l'Office en ce qui a trait à l'autorisation des exportations est de veiller à ce que les Canadiens et les Canadiennes aient accès au gaz naturel, au pétrole, aux liquides de gaz naturel et à l'électricité produits au Canada à des conditions de marché au moins favorables à celles qui sont offertes aux marchés d'exportation. Pour parvenir à ce résultat, l'Office suit de très près les conditions du marché et en fait rapport. Il préconise des marchés qui fonctionnent correctement et il cherche à faire en sorte que les marchés répondent aux signaux du marché en respectant les principes fondamentaux de l'offre et de la demande. Dans un marché qui fonctionne correctement, les forces du marché, du côté de l'offre comme du côté de la demande, serviront à rééquilibrer le marché, alors qu'un déséquilibre de l'offre et de la demande risque d'entraîner une volatilité des prix.

L'Office se charge également d'informer régulièrement le public sur les tendances des marchés énergétiques. Le fait de diffuser et d'interpréter des renseignements sur ces marchés contribue au fonctionnement efficace des marchés énergétiques et aide l'Office à atteindre ce but.

Enfin, dans le contexte opérationnel de l'ONE, l'efficacité économique est la marque d'une réglementation efficace, laquelle réside dans l'élimination des obstacles réglementaires, la simplification des processus de réglementation et leur coordination efficace avec d'autres organismes, s'il y a lieu, et la réduction, dans la mesure du possible, des frais que les parties doivent supporter.

3.3.2 Stratégies

L'Office a défini trois stratégies pour le but 3 dans son RPP 2002-2003 :

- suivre les marchés énergétiques et leur fonctionnement, et rendre compte publiquement de la situation;

3. Poursuivre les consultations au sujet du regain d'activité dans le Nord canadien.

En 2002-2003, l'ONE a continué de collaborer avec les organismes de réglementation du Nord et des ministères du gouvernement fédéral afin de définir un processus permettant d'évaluer un grand projet de construction d'un gazoduc qui traverserait les Territoires du Nord-Ouest. En juin 2002, l'Office a publié le *Plan de coopération concernant l'évaluation des répercussions environnementales et l'examen réglementaire d'un éventuel projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest*. Le plan énonce un processus coordonné qui permettrait de réduire les chevauchements et de relever la participation du public dans l'éventualité d'un projet de mise en valeur d'un champ gazifère et de construction d'un gazoduc dans le Nord, projet qui serait d'importance et d'intérêt nationaux.

4. Définir le cadre de réglementation des lignes internationales de transport d'électricité et projets connexes.

De temps à autre, l'Office est appelé à étudier des demandes de permis ou de certificats de construction et d'exploitation d'une ligne internationale de transport d'électricité. Il arrive qu'un tel permis ou certificat soit assorti de conditions. En 2002, l'Office a entrepris l'examen de ses obligations et pratiques concernant la surveillance réglementaire des lignes de transport existantes et futures. Cet examen a permis de dégager un ensemble de conditions types, conditions dont l'Office pourrait assortir ses permis ou certificats dans l'avenir. L'Office pense que les conditions prototypes continueront d'évoluer à mesure qu'il acquerra de l'expérience dans leur mise en œuvre. Dans l'avenir, l'Office entend consulter les intervenants de l'industrie du transport d'électricité sur le bien-fondé de ces conditions.

5. Accroître les possibilités de consultation auprès des groupes d'intérêt comme les propriétaires fonciers et les collectivités autochtones afin d'approfondir les connaissances sur l'environnement et préciser les attentes.

L'ONE n'a pas ménagé ses efforts pour rechercher des occasions de consultation auprès de ces groupes d'intérêt. Pendant la période, il a lancé un Programme de participation des Autochtones en vue d'explorer les options qui permettraient la participation de ces derniers. Jusqu'ici, cette initiative a eu pour résultat de bâtir au sein de l'Office une capacité sur les questions autochtones et d'établir des informations préliminaires à l'intention des communautés autochtones.

Dans le cours de sa révision des DED, l'ONE a pu recueillir de l'information et parfaire sa connaissance des groupes autochtones. Pendant la période, le personnel de l'ONE a établi des contacts préliminaires avec les groupes autochtones pour leur présenter le projet et déterminer dans quelle mesure ils sont intéressés à exprimer leurs vues sur le type d'information que l'Office devrait exiger lorsqu'une société dépose une demande.

⁵ Les données de 2003 s'entendent pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 mars 2003.

Voir but 1, p. 12.

2. Terminer l'analyse interne de 2002 sur les lacunes du SGES et combler toute lacune relevée.

En 2002-2003, le SGES est le principal outil dont l'ONE s'est servi pour suivre la conformité aux conditions environnementales dont sont assorties les autorisations d'installations. Le système permet d'évaluer si les conditions sont complètes et si les résultats souhaités ont été atteints. De plus, il a servi à suivre les observations et les recommandations formulées par l'Office dans le cadre de son programme global de vérification. Cela s'ajoute à la capacité qu'avait jusque-là l'Office de saisir l'information pertinente colligée par ses inspecteurs lors des inspections effectuées en cours de construction. En ayant l'information concentrée électroniquement en un seul lieu, le personnel est désormais outillé pour procéder à des analyses techniques plus approfondies.

1. Faire rapport au sujet du but 2 en utilisant les principaux outils d'analyse et de communication tels que le SGES (Système de gestion de l'information sur l'environnement et la sécurité) et Internet.

L'Office a relevé, dans son RPP 2002-2003, plusieurs mesures principales dans le cadre du but 2. Il sera question ci-dessous des mesures principales et des résultats qui en découlent.

3.2.4 Programme d'intervention et résultats des mesures principales en 2002-2003

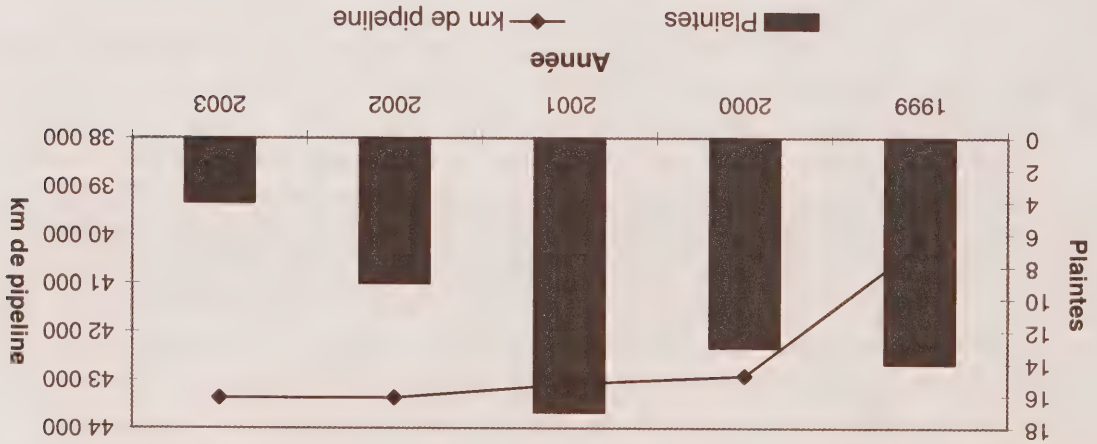


Figure 4 : Plaintes des propriétaires fonciers pendant l'exploitation⁵

En plus de ces deux indicateurs clés du rendement, l'ONE suit également plusieurs indicateurs de niveau intermédiaire, comme les plaintes des propriétaires fonciers. Or le nombre de plaintes des propriétaires fonciers au sujet des installations réglementées par l'ONE ne cesse de baisser (figure 4) en raison du fait que les sociétés pipelinières ont achevé la construction des nouvelles installations de grande envergure et qu'elles ont acquis de l'expérience dans l'exploitation de ces installations. L'ONE a également réussi à régler des différends opposant les propriétaires fonciers et les sociétés pipelinières.



Figure 3 : Rejets importants par tranche de 1 000 km de pipeline

En 2002-2003, l'ONE a commencé à établir des comparaisons avec l'Office of Pipeline Safety (OPS) des États-Unis et le Conservation of Clean Air & Water in Europe (CONCAWE) en ce qui concerne la fréquence et le volume des rejets importants (figure 3). L'Office établit également des comparaisons avec l'EUB, s'il y a lieu. D'après les premières constatations, le rendement des sociétés réglementées par l'ONE se compare avantageusement avec celui de ces organismes de référence.

Année civile	Nombre de rejets importants
1998	0
1999	3
2000	0
2001	1
2002	1

Tableau 4 : Rejets importants dans l'environnement pendant l'exploitation

- prévoir les nouveaux enjeux et les prochaines demandes, comme la reprise de l'activité dans le Nord canadien et les lignes internationales de transport d'électricité, et se préparer à y faire face;
- permettre aux Canadiens de participer aux dossiers dont traite l'Office grâce à des processus efficaces et transparents.

3.2.3 Objectifs clés et résultats globaux

L'ONE a mis au point deux critères clés de mesure du rendement pour s'assurer que les installations de son ressort sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement. Premier critère de mesure :

Le nombre de cas où les résultats souhaités ont été atteints lorsque l'approbation d'installations par l'ONE s'assortissait de conditions relatives à l'environnement.

Les autorisations de projets sont assorties de conditions environnementales pour tenir compte des enjeux environnementaux propres à chaque projet. L'ONE a pris des mesures pour quantifier l'efficacité de ses conditions en évaluant les résultats souhaités. Chaque condition est assortie d'un résultat souhaité bien défini; lorsqu'il est confirmé que la condition imposée a été respectée, l'ONE évalue si le résultat souhaité a été atteint. Ainsi, l'ONE se sert de cette mesure pour améliorer la clarté et l'efficacité des conditions dont il assortit les autorisations d'installations.

En 2002, l'ONE a imposé 177 conditions environnementales aux autorisations d'installations. D'après les données obtenues dans le cadre des inspections de l'ONE ou des rapports de surveillance après la construction, 94 % des conditions avaient permis d'obtenir les résultats souhaités et 6 % n'avaient pas permis de les obtenir, soit parce que les conditions n'étaient pas suffisamment claires, soit que les sociétés n'avaient pas suivi certaines mesures d'atténuation, par exemple.

Deuxième indicateur clé :

Le nombre de rejets⁴ importants d'hydrocarbures liquides dans l'environnement par an.

Le nombre de rejets importants d'hydrocarbures liquides dans l'environnement est un indicateur clé du succès des installations en cours d'exploitation relevant de l'ONE. Le résultat souhaité est que les installations du ressort de l'ONE exploitées en vertu de permis et conformément aux conditions prescrites ne devraient entraîner aucun rejet important dans l'atmosphère, dans le sol ou dans l'eau. En 2002-2003, on n'a relevé aucun rejet important chez les sociétés réglementées par l'ONE, mis à part un rejet important durant l'année civile 2002 (tableau 4).

⁴ Les rejets importants sont définis comme étant des déversements accidentels ou non confinés d'hydrocarbures liquides d'un volume supérieur à 100 m³.

- se diriger vers une réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de protection environnementale;

L'Office a défini trois stratégies pour le but 2 dans son RPP 2002-2003 :

3.2.2 Stratégies

Les sociétés assujetties à la Loi sur l'ONÉ sont tenues d'observer toutes les réglementations applicables sur l'environnement. Le cadre réglementaire de l'ONÉ les encourage à améliorer sans cesse leurs systèmes de conception et de gestion de l'environnement. Par ses engagements à l'égard du but 2, l'ONÉ cherche constamment à améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence de ses processus afin de répondre aux besoins et attentes des Canadiens.

Le but 2 est l'expression de l'engagement pris par l'Office de protéger l'environnement et respecter les droits individuels pendant la durée de la construction et de l'exploitation des pipelines réglementés et installations connexes. L'ONÉ influence l'atteinte de ce but en procédant à une évaluation environnementale des projets qui lui sont présentés, à l'inspection et à la surveillance des travaux de construction, et à la vérification des programmes de protection de l'environnement.

3.2.1 Contexte

Les installations réglementées par l'ONÉ sont construites et exploitées de manière à protéger l'environnement et à respecter les droits individuels.

3.2 But 2

L'Office a continué de mettre au point son projet de Règlement sur la prévention des dommages. En mai 2002, il a publié une *Ebauche conceptuelle du projet de Règlement sur la prévention des dommages de l'Office national de l'énergie et des notes d'orientation*. Ce document renferme le cadre, les concepts et les idées qui formeront un jour le nouveau *Règlement sur la prévention des dommages*. L'Office a rencontré plusieurs intervenants, dont des sociétés pipelinières, des Canadiens qui possèdent des terres traversées par un pipeline, des entreprises de services publics et des municipalités. La consultation se poursuivra jusqu'au début de 2003-2004.

Poursuivant ses efforts pour améliorer son bilan, l'Office a publié en janvier 2003 une mise à jour de ses notes d'orientation pour le RPT-99. Celle-ci découlait des discussions menées avec les représentants de l'industrie lors de l'atelier du printemps de l'ONÉ tenu en juin 2002. Les notes d'orientation continueront d'être modifiées en temps opportun en fonction des résultats des vérifications et des évaluations, des découvertes technologiques et des changements communément acceptés au sein de l'industrie pipelinière.

documentation et en mettant en œuvre des mesures correctives. Par suite de cette analyse, l'Office a élaboré un plan d'action détaillé en fonction des résultats obtenus et des lacunes relevées. Le plan d'action a été approuvé par le comité de vérification interne en octobre 2002 et la mise en œuvre des mesures recommandées a débuté à l'aube de 2003.

3. Sensibiliser le public et améliorer ses connaissances au sujet de la sécurité des installations pipelinières et du rendement dans ce domaine.

En 1999, l'Office a commencé à élaborer son programme d'indicateurs de rendement en matière de sécurité (IRS). Ce programme permettrait à l'Office d'établir un point de référence en matière de données de sécurité pour pouvoir comparer les données des sociétés réglementées par lui et celles des sociétés réglementées par d'autres organismes. En 2002-2003, l'Office a recueilli des données de sécurité auprès de 37 sociétés réglementées. Le premier rapport IRS, *Gros plan sur la sécurité – Analyse comparative du bilan de sécurité des pipelines*, a été publié en avril 2003. Il se trouve dans le site Web de l'ONE à l'adresse www.neb-one.gc.ca. L'ONE s'en servira pour vérifier que ses activités et ses programmes assurent le maintien de la sécurité des installations qu'il réglemente. On prévoit également qu'il servira aux sociétés réglementées par l'ONE pour l'évaluation et l'amélioration constante de leurs programmes de sécurité et de leur rendement.

L'Office continue d'offrir de nouvelles sources d'information afin de sensibiliser la population au dossier de la sécurité des pipelines. Il publie par exemple dans son rapport annuel des données sur les ruptures et les incidents de pipeline. En 2002-2003, l'Office a remanié son site Web pour qu'il soit plus facile d'y repérer l'information sur la sécurité. Il a également publié un avis de sécurité à la suite d'un incident survenu en février 2002 qui a causé la mort d'une personne sur un projet dans le Nord (voir en 3.1.3). En juin 2002, l'Office a tenu son quatrième atelier de sensibilisation de la population aux pipelines, qui vise à faire connaître les pratiques exemplaires de l'industrie pipelinière en matière de prévention des dommages et de sensibilisation du public, en vue d'améliorer encore davantage le bilan dans ces régions. Les présentations des ateliers se trouvent au site Web de l'ONE à l'adresse www.neb-one.gc.ca.

4. Modifier les règlements et en élaborer de nouveaux afin de se rapprocher d'une réglementation axée sur les buts.

L'Office a poursuivi ses efforts en vue de passer d'une réglementation normative à une réglementation axée sur les buts, élément clé de son programme de réglementation intelligente. Dans l'approche axée sur les buts, les résultats désirés, autrement dit les buts, de la réglementation sont clairement identifiés et les sociétés choisissent pour elles-mêmes les meilleures méthodes pour les atteindre. *Le Règlement sur les usines de traitement*, qui a été élaboré au moyen de l'approche axée sur les buts, fait obligation aux sociétés de veiller à la sécurité des personnes et à la protection des biens et de l'environnement. Ce règlement a paru dans la Gazette du Canada, Partie I, en août 2002 et il a été enregistré en février 2003. Il énonce les exigences minimales auxquelles sont tenues les usines de traitement du gaz naturel relevant de l'ONE.

la sécurité de leurs installations. De plus, les modifications qui seront apportées à la Loi sur l'ONE incluront explicitement le volet « sécurité » afin de donner à l'Office une base réglementaire claire pour régler la sécurité de l'infrastructure énergétique relevant de lui. L'adoption de ces modifications est attendue pour l'automne 2003.

En 2002-2003, l'Office a participé, de concert avec l'Alberta Energy and Utilities Board (EUB) et Emergency Management Alberta (cabinet du Solliciteur général), à l'élaboration d'une méthode en vue d'évaluer le degré d'importance critique de certaines installations énergétiques. La méthode a été mise à l'essai en deux endroits. L'Office continue de travailler avec les organismes de réglementation et autres organisations provinciales, les organismes fédéraux, leurs homologues américains et les associations d'entreprises pipelinières en vue d'élaborer des stratégies devant permettre de résoudre les problèmes de sécurité qui ont une incidence sur l'infrastructure énergétique.

Pendant la période, l'Office a continué de mettre en œuvre et parfaire son programme de vérification approfondie des systèmes et programmes de gestion des sociétés conformément au RPT-99. La composante clé du RPT-99, et par conséquent du programme de vérification, est l'évaluation des programmes d'intégrité des pipelines et des programmes d'intervention en cas d'urgence. Depuis l'instauration du programme de vérification, vingt-six vérifications ont été effectuées. En 2002, onze vérifications des systèmes de gestion ont été effectuées, dont quatre de grande envergure, cinq sur les programmes d'intervention en cas d'urgence et deux sur la gestion de l'intégrité des pipelines. Comme suite aux résultats des vérifications, l'ONE a reçu huit plans de mesures correctives de la part des sociétés ayant fait l'objet d'une vérification et il est en train d'élaborer un programme de suivi. De plus, le programme de vérification de l'Office est en voie de révision dans le but d'y inclure la gestion de la sécurité. La sécurité physique des installations a, elle aussi, été incluse dans les programmes d'inspection des installations. Dans ses inspections et ses vérifications, l'Office a pu constater que les sociétés ont lancé plusieurs initiatives liées à la sécurité, comme l'accès réglementé aux zones sensibles, la révision ou le rétablissement des consignes de sécurité, l'exécution de vérifications de sécurité et l'amélioration de la sécurité physique. Les sociétés ont également inclus la sécurité dans leurs programmes de formation des employés et amélioré la liaison avec les premiers intervenants, le gouvernement et les associations industrielles.

2. *Achever l'analyse de 2002 sur les lacunes du Système de gestion de l'environnement et de la sécurité (SGES) et combler les lacunes relevées.*

L'Office est en train de mettre à exécution ses plans de SGES. Le SGES est fondé sur la norme ISO 14001. En mettant ces plans à exécution, l'ONE adopte une approche systémique de la gestion de la sécurité et de la protection de l'environnement.

Une analyse des lacunes du SGES a été effectuée en 2002 en regard de la norme ISO 14001. Elle révèle que globalement, l'ONE a un système de gestion bien conçu qui comporte un grand nombre d'éléments requis par la norme ISO 14001. Il y aurait toutefois lieu d'y apporter des améliorations, notamment en fixant des objectifs et des cibles mesurables, en établissant des responsabilités spécifiques, en fournissant de la

l'Office prend le nombre de situations comportant des risques³, de blessures invalidantes et de décès de travailleurs comme indicateurs clés du rendement des sociétés réglementées au regard de la sécurité (tableau 3).

Tableau 3 : Indicateurs de rendement des sociétés réglementées par la LOPC au regard de la sécurité

Indicateurs	2000	2001	2002
Taux de blessures invalidantes – LOPC (blessures ayant entraîné un arrêt de travail /10 ⁶ heures travaillées)	5,3	2,6	2,8
Situations comportant des risques – LOPC	65	85	45
Décès	0	1	1

En 2002, les situations comportant des risques ont chuté de 42 % par rapport à l'année précédente. Cette amélioration est attribuable à une diminution des déversements et des défaillances de l'équipement s'enfonçant sous la glace. Par contre, le nombre de blessures invalidantes a augmenté, passant de 2,6 par million d'heures travaillées en 2001 à 2,8 par million d'heures travaillées en 2002. L'ONÉ réagit à cette situation en sensibilisant davantage les travailleurs au potentiel de blessures lorsqu'ils travaillent à des endroits couverts de glace et de neige. Globalement, l'Office a davantage mis l'accent sur la sécurité en repérant les endroits à haut risque, en faisant part de ces préoccupations lors de séminaires sur la sécurité, en rencontrant les exploitants et le personnel sur le terrain et en publiant des avis de sécurité. Par exemple, à la suite d'un décès survenu dans les Territoires du Nord-Ouest en 2002, l'ONÉ a délivré un avis de sécurité pour s'assurer que le personnel procède à une analyse du lieu de travail avant d'entreprendre son travail et qu'il a l'équipement nécessaire pour effectuer le travail en toute sécurité dans le rude climat du Nord.

3.1.4 Programme d'intervention et résultats des mesures principales en 2002-2003

L'Office a relevé, dans son RPP 2002-2003, plusieurs mesures principales dans le cadre du but 1. Il sera question ci-dessous de ces mesures principales et des résultats qui en découlent.

1. Veiller à ce que des consignes et plans appropriés soient adoptés en matière de sécurité pour les installations réglementées par l'ONÉ.

Des programmes efficaces d'intervention en cas d'urgence demeurent le meilleur moyen d'atténuer une faille dans la sécurité de l'infrastructure pipelinière au Canada. L'Office a publié en avril 2002 une lettre à l'intention de toutes les sociétés réglementées les informant de ses attentes à l'égard des programmes d'intervention en cas d'urgence et de

³ Les situations comportant des risques sont définies à l'article 16.4 du Règlement sur la sécurité et la santé au travail (pétrole et gaz) pris aux termes du Code canadien du travail – Partie II.

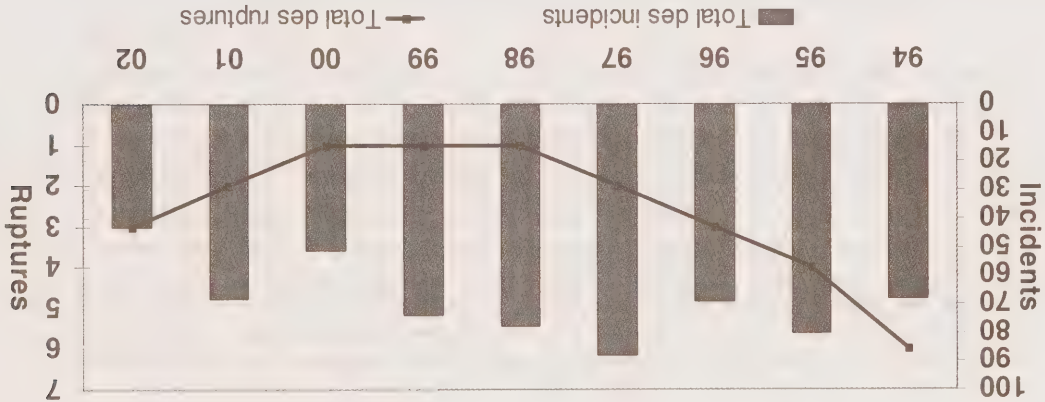
3.1.3 Objectifs clés et résultats globaux

L'Office a mis au point deux critères clés de mesure du rendement pour assurer la sécurité des installations réglementées, savoir :

Nombre de ruptures et d'incidents concernant les pipelines

Après trois années marquées par une seule rupture par an, l'industrie a connu deux ruptures en 2001 et trois ruptures en 2002 (figure 2). L'objectif de l'ONE est de zéro rupture par an en ce qui concerne les pipelines du ressort fédéral.

Figure 2 : Incidents pipeliniers et ruptures, 1994 – 2002



L'Office s'inquiète de la hausse graduelle du nombre de ruptures et il travaille avec diligence avec le Bureau de la sécurité des transports (BST) pour en trouver les causes. Pour l'heure, il semble que les trois ruptures survenues en 2002 soient dues à des causes différentes, et que chacune aurait peut-être pu être détectée à l'aide d'outils d'inspection en canalisation de la dernière génération. L'Office a donc entrepris d'analyser les causes de ces ruptures. L'analyse devrait permettre de déterminer si les défaillances à l'origine des ruptures auraient pu être détectées au moyen des meilleures technologies d'inspection en canalisation disponibles, afin que les sociétés réglementées puissent intégrer celles-ci à leurs programmes de gestion de l'intégrité des pipelines.

En 2002, 43 incidents ont été signalés en vertu du *Règlement de 1999 sur les pipelines terrestres* (RPT-99). Ce nombre reste bien en deçà des 68 incidents signalés en 2001 et de la moyenne annuelle pour les sept années antérieures, soit 66. Sur ces 43 incidents, plus de 70 % se sont produits dans des zones à accès contrôlé, comme les stations de compression et de pompage ou les usines de traitement du gaz, le reste survenant le long de l'emprise d'un pipeline. En 2002, deux incidents seulement ont entraîné des blessures à des travailleurs, soit la moitié du nombre signalé en 2001. À la suite de ces résultats, l'ONE poursuivra son programme d'inspections, de vérifications et d'enquêtes sur les incidents.

En ce qui concerne la mise en valeur des ressources gazières et pétrolières dans les régions pionnières, qui sont réglementées par l'ONE en vertu de l'article 3 de la LOPC,

Partie III : Réalisations sur le plan du rendement

Cette partie traite des effets et des résultats sur le rendement produits par les stratégies et les mesures principales mises en œuvre en 2002-2003. Les stratégies, les mesures principales et les critères de mesure qui suivent sont décrits dans le *Rapport sur les plans et priorités 2002-2003* (RPP).

3.1 But 1

Les installations réglementées par l'ONÉ sont sécuritaires et perçues comme telles.

3.1.1 Contexte

L'Office joue un rôle important dans la sécurité des installations de son ressort en veillant à mettre en place un cadre de réglementation exhaustif qui encourage les sociétés à maintenir et accroître leur rendement, tout en tenant compte des attentes de la population. L'Office s'assure que les sociétés pipelinières évaluent et gèrent les risques associés à la construction et à l'exploitation des installations réglementées. Pour cela, l'Office :

- évalue les demandes concernant de nouvelles installations du point de vue de la sécurité;
- veille à ce que des mesures d'atténuation et des conditions appropriées soient en place avant d'avaliser un projet;
- surveille la construction et l'exploitation au moyen d'inspections et de vérifications pour s'assurer qu'elles sont conformes et continueront d'être conformes aux réglementations et normes établies lors du processus de demande;
- fait enquête lorsque survient une panne ou un accident, afin d'éviter qu'ils se reproduisent;
- met au point des règlements et directives pour assurer la sécurité et la protection du public, des biens et de l'environnement.

3.1.2 Stratégies

Dans son RPP 2002-2003, l'Office a établi deux stratégies pour le but 1 :

- s'orienter vers une réglementation axée sur les buts afin d'amener l'industrie à mieux prendre en charge son rendement en matière de sécurité;
- permettre aux Canadiens de participer aux dossiers dont traite l'Office grâce à des processus efficaces et transparents.

2 Équivalents temps plein

le tableau 3 de l'annexe A.

Pour une comparaison des dépenses de l'exercice avec celles d'exercices antérieurs, voir

Dépenses prévues	34 456 000 \$	313 ÉTP ²
Autorisations totales	37 040 799 \$	309 ÉTP
Dépenses réelles 2002-2003	35 446 523 \$	287 ÉTP

Office national de l'énergie – Exercice 2002-2003

Tableau 2 : Ressources utilisées

Le programme de l'ONÉ se résume à un seul secteur d'activité – Réglementation et conseils dans le domaine de l'énergie – orienté vers un seul effet stratégique. Les ressources utilisées à cette fin durant l'exercice 2002-2003 sont présentées sommairement dans le tableau suivant :

2.4 Dépenses de l'organisme

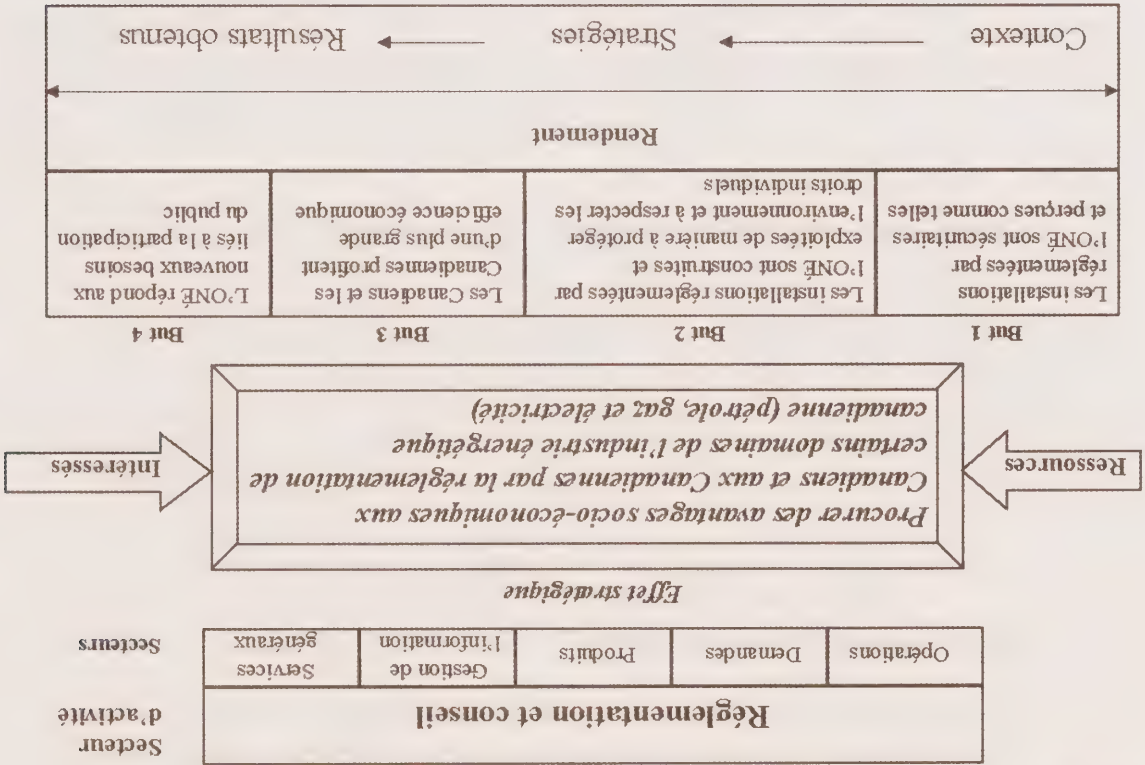


Figure 1 : Cadre de la gestion axée sur les résultats

Cet effet stratégique est le résultat vers lequel tendent toutes les activités de l'ONE. Il prend appui sur les quatre buts stratégiques de l'Office. À l'Office, les stratégies, les critères de mesure et les mesures principales se rapportant à chacun de ces buts, tels qu'ils sont décrits dans le *Rapport sur les plans et priorités 2002-2003* (RPP), constituent le point de convergence visé par l'information sur le rendement. Ce cadre est illustré dans la figure ci-après :

L'effet stratégique de l'Office est de procurer des avantages socio-économiques aux Canadiens et aux Canadiennes par la réglementation de certains domaines de l'industrie énergétique (pétrole, gaz et électricité).

Dans le cadre des résultats de l'Office, les cinq secteurs contribuent à la matérialisation d'un effet stratégique.

2.3 Cadre des résultats

- Publication d'une version révisée de l'*Ordonnance de simplification en vertu de l'article 58*, qui permet aux sociétés d'entreprendre certains projets d'installations courants sans devoir demander l'approbation de l'Office (voir p. 23)
- Examen des *Directives concernant les exigences de dépôt* (DED) afin de préciser nos exigences à l'égard des demandes et d'encourager les demandeurs à soumettre une demande complète afin de réduire les délais de traitement (voir p. 26)
- Réduction au minimum des chevauchements en cherchant des moyens de coordonner les processus avec d'autres organismes de réglementation et ministères. En 2002, l'Office a joué un rôle prépondérant dans l'élaboration d'un plan de coopération avec douze organismes pour examiner une demande visant un pipeline dans la vallée du Mackenzie. L'Office a également négocié une entente avec l'Office Canada – Nouvelle-Écosse des hydrocarbures extracôtiers afin de mettre en place un guichet unique pour l'examen du projet de mise en valeur du gaz extracôtier Deep Panuke d'EnCana (voir pp. 18 et 29).

maximiser les avantages économiques, protéger l'environnement et respecter les droits de ceux qui sont touchés par les installations et les activités énergétiques relevant de sa compétence.

Vue d'ensemble du marché de l'énergie

L'année 2002 est la première année où l'on a enregistré une diminution de la production de gaz dans le Bassin sédimentaire de l'Ouest canadien (BSOC). Cela montre que l'exploration et la mise en valeur des ressources de gaz naturel classique sont sur la voie de la maturité. Les entreprises de production devront donc forer davantage pour pouvoir maintenir la production. La plupart des autres bassins d'approvisionnement d'Amérique du Nord font eux aussi face à une production constante ou en diminution, ce qui explique, en partie du moins, la hausse des prix du gaz naturel. Il faudra trouver de nouvelles sources d'approvisionnement dans des régions pionnières et à partir de sources non classiques. Il faudra peut-être aussi procéder à des rajustements du côté de la demande, par des mesures de conservation et l'adoption de combustibles de remplacement, dans ce contexte d'augmentation des prix. Il est important que les processus réglementaires s'adaptent à ces réalités.

Les marchés pétroliers ont été caractérisés par des prix stables mais élevés, et la production canadienne de pétrole brut et d'équivalents a atteint en 2002 un sommet inédit. Les exportations canadiennes de pétrole continuent d'augmenter et sont essentiellement dirigées vers les États-Unis.

La restructuration des marchés de l'électricité dans diverses provinces du Canada et divers États des États-Unis se poursuit et, même si le niveau d'interconnexion s'amplifie, les marchés de l'électricité restent encore d'envergure régionale.

Réglementation intelligente

Dans son *Discours du trône 2002*, le gouvernement s'est engagé à mettre en œuvre une stratégie de réglementation intelligente «... pour accélérer les réformes dans certains secteurs clés afin de promouvoir la santé et le développement durable, de contribuer à l'innovation et à la croissance économique et de réduire les tracasseries administratives pour les entreprises ». L'ONÉ a pris des mesures concrètes à cet égard en mettant au point de nouvelles démarches réglementaires, tout en gardant à l'esprit l'intérêt public. En 2002-2003, l'ONÉ a entrepris plusieurs initiatives qui s'inscrivent dans la stratégie de réglementation intelligente. Elles visent à : focaliser les ressources sur les questions qui intéressent le plus nos intervenants; établir des démarches réglementaires uniformes; clarifier les échéances et réduire les délais de traitement; collaborer avec d'autres organismes de réglementation afin de simplifier l'évaluation des projets; et fournir des renseignements clairs et précis aux demandeurs de projet. Les réalisations suivantes sont expliquées plus en détail plus loin dans le rapport :

- Promulgation du *Règlement sur les usines de traitement* en février 2003 (voir p. 13)

L'Office a également pour mandat d'offrir des conseils techniques d'expert à l'Office Canada – Terre-Neuve des hydrocarbures extracôtiers, à l'Office Canada – Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers, à Ressources naturelles Canada et à Affaires indiennes et du Nord canadien. L'Office peut, de sa propre initiative, mener des enquêtes et des études sur certaines questions énergétiques et dresser des rapports destinés au Parlement, au gouvernement fédéral et à la population en général. La Loi sur l'ONE oblige l'Office à examiner constamment les questions touchant tous les aspects de l'offre, de la production, de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques qui relèvent de la compétence du gouvernement fédéral. De plus, l'Office fournit des conseils, entreprend des études et établit des rapports à la demande du ministre des Ressources naturelles.

Tableau 1 : Responsabilités de l'ONE

Réglementation	Fonction de conseil
<p>Réglementer, dans l'intérêt public, les aspects suivants des industries du gaz, du pétrole et de l'électricité :</p> <ul style="list-style-type: none"> la construction et l'exploitation des pipelines; la construction et l'exploitation des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées; le transport ainsi que les droits et les tarifs des pipelines; les exportations de pétrole, de gaz et d'électricité, et les importations de gaz et de pétrole; les activités de mise en valeur du pétrole et du gaz sur les terres pionnières qui ne sont pas assujetties à un accord fédéral-provincial. 	<p>Offrir des conseils au ministre des Ressources naturelles concernant la mise en valeur et l'utilisation des ressources énergétiques, par ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> la surveillance du secteur de l'énergie; la prestation de conseils au gouvernement fédéral; la publication de rapports publics.

Pour obtenir d'autres renseignements sur le contexte et le fonctionnement de l'ONE, rendez-vous au site Web de l'Office à l'adresse www.one.gc.ca.

2.2 Cadre de fonctionnement

Les sociétés réglementées par l'Office créent de la richesse pour les Canadiens par le transport du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel (LGN), et par l'exportation d'hydrocarbures et d'électricité. Étant un organisme de réglementation, l'Office a pour rôle d'aider à créer un cadre qui permette d'exercer ces activités économiques d'une manière efficace à condition qu'elles soient dans l'intérêt public. L'Office s'est donc doté de grands objectifs en vue d'assurer la sécurité de la population,

Partie II : Contexte de fonctionnement de l'organisme

L'Office a pour raison d'être de promouvoir la sécurité, la protection de l'environnement et l'efficacité économique dans l'intérêt public canadien¹, tout en respectant les droits individuels et en s'en tenant au mandat que le Parlement lui a conféré au chapitre de la réglementation des pipelines, ainsi que de la mise en valeur et du commerce des ressources énergétiques.

La vision de l'Office est d'être un chef de file respecté dans la réglementation des questions économiques, environnementales et de sécurité.

2.1 Mandat et contexte de réglementation

L'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) est un tribunal de réglementation indépendant créé en 1959. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles. L'Office est un tribunal d'archives et il a les pouvoirs d'une cour supérieure en ce qui concerne la présence obligatoire aux audiences, l'interrogatoire des témoins sous serment, la production et l'inspection des documents, et l'exécution de ses ordonnances. Les décisions de l'Office en matière de réglementation et les motifs qui les justifient sont publiés en tant que documents publics.

Les principales attributions de l'ONE sont consignées dans la *Loi sur l'Office national de l'énergie* (Loi sur l'ONE). Elles comprennent la réglementation : des gazoducs, des oléoducs et des produits interprovinciaux et internationaux; des lignes internationales de transport d'électricité et des lignes interprovinciales désignées; des exportations de pétrole, de gaz naturel et d'électricité; et des importations de gaz et de pétrole. L'Office a d'autres responsabilités en matière de réglementation en vertu de la *Loi sur les opérations pétrolières au Canada* (LOPC) et de certaines dispositions de la *Loi fédérale sur les hydrocarbures* (LFH) en ce qui concerne l'exploration gazière et pétrolière et les activités sur les terres pionnières qui ne sont pas assujetties à un accord fédéral-provincial. L'Office est également investi de certaines responsabilités aux termes de la *Loi sur le pipe-line du Nord* et de la *Loi sur l'administration de l'énergie*.

Les responsabilités au titre de la réglementation touchant la sécurité du public et la protection de l'environnement sont énoncées dans la Loi sur l'ONE et la LOPC. L'ONE est tenu de satisfaire aux exigences de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE) et de la *Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie*. De plus, les inspecteurs de l'Office sont nommés agents de santé et de sécurité par le ministre du Travail en vue d'appliquer la partie II du *Code canadien du travail* pour ce qui concerne les installations réglementées par l'Office.

¹ L'intérêt public englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes; il s'agit d'un équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui évolue constamment au gré des valeurs et des préférences sociales. À titre d'organisme de réglementation, l'Office doit évaluer la contribution d'un projet au bien public général, et ses inconvénients éventuels, en peser les diverses conséquences, et rendre une décision.

notre processus d'audience afin de mieux répondre aux besoins des personnes désireuses de participer. D'après un sondage réalisé récemment, 92 % des participants aux audiences étaient soit satisfaits, soit très satisfaits des services de l'ONÉ.

En conclusion, nous pouvons vous assurer que nous continuerons de mesurer nos progrès afin d'améliorer constamment la prestation de nos services.

commencé à établir des comparaisons entre les sociétés réglementées par l'Office et celles qui sont réglementées par l'Office of Pipeline Safety des États-Unis, l'Energy and Utilities Board de l'Alberta et le Conservation of Clean Air & Water in Europe (CONCAWE) sur la base de la fréquence et du volume de rejets importants d'hydrocarbures. D'après les résultats préliminaires, le rendement des sociétés réglementées par l'ONE est comparable à celui des autres agences mentionnées.

Notre troisième but vise à faire en sorte que les Canadiens profitent de l'efficacité économique. Un indicateur clé de rendement est que les prix payés pour le gaz naturel sur le marché intérieur soient comparables à ceux du marché d'exportation. Or cela a été le cas durant la période visée. Dans le cadre de ses activités de surveillance, l'Office a publié un rapport sur le fonctionnement du marché canadien du gaz naturel et un autre sur les perspectives de la capacité d'approvisionnement en gaz naturel du Bassin sédimentaire de l'Ouest canadien (BSOC). Selon ces rapports, il est probable que, malgré l'existence de niveaux élevés de forage, la production de gaz naturel classique n'augmentera pas ou diminuera légèrement dans un proche avenir. De nouvelles sources d'approvisionnement seront nécessaires à partir de sources pionnières et non classiques.

Pour mettre en valeur des ressources en régions pionnières, les sociétés doivent obtenir les autorisations nécessaires auprès de plusieurs instances, qui chacune ont un mandat bien précis. L'ONE a travaillé en étroite collaboration avec douze offices et organismes ayant compétence dans le Nord en vue d'établir le *Plan de coopération concernant l'évaluation des répercussions environnementales et l'examen réglementaire d'un éventuel projet de gazoduc dans les Territoires du Nord-Ouest* (juin 2002). L'Office s'est également associé à l'Office Canada-Nouvelle-Ecosse des hydrocarbures extracôtiers en vue de mettre en place un examen à guichet unique du projet de mise en valeur du gaz marin Deep Panuke dans le bassin Néo-Ecossais.

L'Office a également fait sien le concept de la « réglementation intelligente », ce qui signifie de consacrer nos ressources aux questions qui intéressent le plus les Canadiens, tout en simplifiant la démarche de réglementation. Nous continuerons donc de collaborer avec tous les organismes fédéraux, provinciaux et régionaux en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de nos processus d'approbation réglementaires. En réponse à l'augmentation des délais de traitement observée en 2001 et 2002, nous avons publié une *Ordonnance de simplification en vertu de l'article 58* révisée, qui exclut un nombre accru de projets courants de notre processus de demande. Nous avons également commencé à réviser et clarifier les directives dont s'inspirent les sociétés lorsqu'elles préparent leurs demandes pour les soumettre à l'Office, avec le résultat escompté de viser à produire des demandes complètes et à réduire les délais de traitement.

En ce qui concerne le quatrième but, l'Office cherche à répondre aux besoins des Canadiens en ce qui concerne leur participation aux grands dossiers de l'ONE. En 2002-2003, plusieurs initiatives nouvelles visant à faciliter la participation des intervenants au processus décisionnel de l'Office ont été mises de l'avant, notamment : des consultations intensives à l'externe pour notre Rapport sur l'offre et la demande; une meilleure compréhension de ce qu'est la participation efficace des Autochtones; la mise en œuvre graduelle d'un mécanisme approprié de règlement des différends; et des changements à

Partie I : Message du président

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur le rendement de l'ONE* de l'Office national de l'énergie (l'ONE ou l'Office) pour la période se terminant le 31 mars 2003.

L'Office a pour principales attributions de réglementer les gazoducs, oléoducs et produits interprovinciaux et internationaux, les lignes internationales de transport d'électricité et les exportations d'énergie. Il surveille le fonctionnement des marchés énergétiques et en fait rapport au gouvernement et au public. Il réglemente également les aspects sécurité, environnement et conservation des activités d'exploration et de mise en valeur des sources d'énergie sur les terres fédérales du Nord et en territoire marin lorsqu'il n'existe pas d'ententes particulières avec une province ou un territoire.

Au cours des dernières années, l'Office s'est doté d'un cadre d'évaluation qui épouse les principes de reddition de comptes qui sont mis de l'avant dans le rapport *Le rendement du Canada 2002*. Notre rapport s'articule autour de quatre buts généraux, qui énoncent ce que nous tentons d'accomplir en tant qu'organisation. Nos stratégies et nos grandes interventions sont conçues pour nous rapprocher de ces buts et nous avons mis au point des critères de mesure du rendement afin de suivre les progrès accomplis. Parfois la voie du succès passe par des détours, et nous avons indiqué les cas où il a fallu nous adapter et apporter des changements pour garder le cap.

Notre premier but concerne la sécurité des installations réglementées par l'ONE. L'Office joue un rôle important à cet égard en s'assurant qu'un cadre réglementaire qui encourage les entreprises à maintenir, voire à améliorer, leur rendement, est en place et qu'il correspond aux attentes des citoyens. L'Office fait des vérifications pour s'assurer que les sociétés évaluent et prennent en main tous les risques associés à la construction et à l'exploitation de leurs installations pipelinaires. Ces vérifications passent par un programme complet d'inspections, de vérification des systèmes de gestion et d'enquêtes sur les incidents.

Après trois années marquées par une seule rupture par an, l'industrie a connu deux ruptures en 2001 et trois ruptures en 2002. L'Office s'est donné pour objectif *Zéro rupture par an* sur les pipelines réglementés par lui. L'Office travaille en étroite collaboration avec le Bureau de la sécurité des transports (BST) afin d'en déterminer les causes. Nous avons également amorcé une nouvelle enquête sur les ruptures et leurs causes, afin d'établir notamment si les défaillances à l'origine des ruptures n'auraient pas pu être détectées au moyen de la meilleure technologie d'inspection en canalisation disponible. Nous sommes par ailleurs heureux de constater qu'en 2002 on a signalé un tiers moins d'incidents par rapport à l'année précédente.

Durant la période visée par le rapport, l'Office a continué de porter son attention sur les progrès accomplis relativement à son deuxième but : la protection de l'environnement. Nous sommes maintenant en mesure d'évaluer rigoureusement l'efficacité des conditions environnementales dont sont assorties nos autorisations visant des installations. En 2002, 94 % des conditions pour lesquelles nous avons pu obtenir un résultat ont atteint l'objectif souhaité à l'égard de la protection de l'environnement. Nous avons également

Liste des figures

Figure 1 :	Cadre de la gestion axée sur les résultats	8
Figure 2 :	Incidents pipeliniers et ruptures, 1994 – 2002.....	10
Figure 3 :	Rejets importants par tranche de 1 000 km de pipeline.....	16
Figure 4 :	Plaintes des propriétaires fonciers pendant l'exploitation.....	17
Figure 5 :	Prix du gaz naturel sur le marché intérieur et prix à l'exportation.....	20
Figure 6 :	Prix du pétrole brut à Edmonton et prix à l'exportation.....	21
Figure 7 :	Comparaison des prix de l'électricité sur le marché résidentiel.....	21
Figure 8 :	Indice Sumas minoré du prix de base en vigueur à la station 2, comparé au coût du transport par Westcoast	22
Figure 9 :	Indice Dawn minoré du prix de base de l'Alberta, comparé au coût du transport par TCPL.....	22
Figure 10 :	Délai de traitement moyen des demandes visant des installations n'exigeant pas la tenue d'une audience (article 58)	23
Figure 11 :	Délai de traitement moyen des demandes de permis d'exportation d'électricité n'exigeant pas la tenue d'une audience.....	24
Figure 12 :	Résultats des sondages postérieurs aux audiences	28

Liste des tableaux

Tableau 1 :	Responsabilités de l'ONE.....	5
Tableau 2 :	Ressources utilisées	8
Tableau 3 :	Indicateurs de rendement des sociétés réglementées par la LOPC au regard de la sécurité	11
Tableau 4 :	Rejets importants dans l'environnement pendant l'exploitation	16
Tableau 5 :	Information sur la tarification externe	37

Table des matières

Partie I : Message du président	1
Partie II : Contexte de fonctionnement de l'organisme	4
2.1 Mandat et contexte de réglementation	2.1
2.2 Cadre de fonctionnement	2.2
2.3 Cadre des résultats	2.3
2.4 Dépenses de l'organisme	2.4
Partie III : Réalisations sur le plan du rendement.....	9
3.1 But 1.....	3.1
3.2 But 2.....	3.2
3.3 But 3.....	3.3
3.4 But 4.....	3.4
Partie IV : Initiatives de gestion	33
4.1 Fonction moderne de contrôleur	4.1
4.2 Amélioration de la prestation des services.....	4.2
4.3 Gouvernement du Canada branché	4.3
4.4 Développement durable	4.4
4.5 Gestion du matériel, approvisionnement et adjudication de contrats	4.5
4.6 Politique concernant les voyages	4.6
4.7 Diversification des modes de prestation des services	4.7
4.8 Information sur la tarification externe	4.8
Annexe A : Information financière.....	39
Annexe B : Initiatives de réglementation.....	41
Annexe C : Compte rendu des activités de réglementation	43
Annexe D : Lois appliquées.....	46
Annexe E : Coopération avec d'autres organismes	50
Annexe F : Structure organisationnelle et personnes-ressources.....	54



Office national
de l'énergie
National Energy
Board

Rapport sur le rendement

Pour le période se terminant
le 31 mars 2003

Kenneth W. Vollman
Président

Office national de l'énergie

L'honorable Herb Dhaliwai, C.P. et député
Ministre des Ressources naturelles

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/g-l-d_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.lbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/7-2003
ISBN 0-660-62413-3





Office national de l'énergie

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



National Film Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/51-2003
ISBN 0-660-62414-1



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

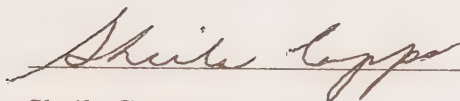
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

National Film Board of Canada

Performance Report

For the year ended March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, reading "Sheila Copps", is positioned above a thin horizontal line.

Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

TABLE OF CONTENTS

PART I: MESSAGES

A.	Minister's Message.....	5
B.	Government Film Commissioner's Message.....	6

PART II: OVERVIEW OF THE NATIONAL FILM BOARD

1.	Mandate and Mission	9
2.	Description of NFB Program and Service Areas	10
3.	A Changing Environment	12
4.	Key Risks	13
5.	Main Partners	14
6.	The NFB's Contribution to Government Priorities	16
7.	Societal Indicators: <i>Canada's Performance</i>	17

PART III: THE NFB'S PERFORMANCE

1.	First Strategic Outcome	19
2.	Second Strategic Outcome	29
3.	Third Strategic Outcome	35

APPENDICES

I	CONSOLIDATED REPORTING	39
II	FINANCIAL PERFORMANCE	40
A.	Financial Summary Tables.....	41
III	BACKGROUND ON THE NATIONAL FILM BOARD	46
A.	Organization Chart.....	46
IV	OTHER INFORMATION	48
A.	Contact List	48
B.	Legislation Administered and Associated Regulations.....	48

PART I

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5



The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Film Board of Canada (NFB), collaborates with partners across Canada to develop policies and deliver programs that help strengthen the connections between Canadians and encourage understanding between our diverse communities.

The NFB is instrumental in fostering access to our culture and heritage, and building a strong and vibrant Canadian society. Outside of our borders, we endeavour to present Canada as an international model of diversity, as seen in our cultural heritage, bilingualism, and multiculturalism.

The NFB is a unique centre of creative excellence dedicated to increasing knowledge and understanding of Canada's social and cultural realities through documentaries and animated films. As well, the NFB supports the development of emerging professionals and new talent from Aboriginal and cultural minority communities. International partnerships are also important, as they contribute to the development of bold and high-quality NFB co-productions.

This Performance Report highlights the important contributions from a key member of the Canadian Heritage Portfolio. Through this report, the NFB presents us with the results of its established partnerships and collaborations. It also sends a message that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, language and cultural communities.


Sheila Copps

Canada

Government Film Commissioner's Message

The National Film Board is a public cultural institution that makes a strong and distinctive contribution to Canada and to Canadians. Despite dramatic changes taking place technologically, demographically and economically in Canada and around the world, the NFB continues to be relevant, and essential to a growing number of Canadians. Canadians have told us as much. They support the NFB as a public institution.

Well into the second year of the NFB's new strategic plan, I am happy to report that the quality of the documentaries, children and youth programming and works for the Internet that we produced in 2002-2003 are garnering niche and mass audiences via the pathways of television, both specialty and conventional, movie theatres, home videos, libraries, schools, mediatheques and the Internet.

Despite audience fragmentation of the Canadian television system, Canadians want to see more documentaries because such films contribute to an understanding of current issues. In fact, Canadians are as interested in documentaries as drama series and sitcoms.

As a public producer, the NFB gives primacy to the subject matter of its audiovisual works in terms of depth of analysis and experimentation in form. Most of the time, new talent and new voices are telling the stories. The NFB is particularly committed to giving full expression to Aboriginal stories and stories that originate from Canada's culturally diverse communities. We continue to help Canadians make sense of the complexity around them, urban and community issues, big picture and grassroots issues.

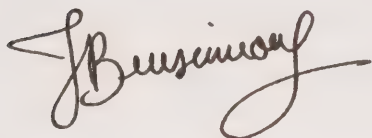
Young people have made the Internet their media of choice and want to be stimulated and entertained with Canadian sources. They view the Internet as more important than television.¹

We value our partners that are varied and allow us to leverage our human, technical and financial resources and encourage innovation and creativity.

Canadians are also profoundly affected by what happens in the far reaches of the globe. The NFB's international dimension is serving Canadians well - providing a Canadian perspective on issues and an opportunity to make a contribution to a global audiovisual culture. NFB works reflect Canada to the world, giving meaning to the federal government's agenda of promoting cultural diversity.

¹ Standing Committee on Canadian Heritage, *Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Canadian Broadcasting*, June 2003.

As we continue to be challenged by rapid and extraordinary change in the communications environment, the NFB's public purpose takes on special significance. The NFB is well positioned to fulfil its mandate: as a public place for Canada's new voices to tell Canadian stories that matter to Canadians; as an innovator in form and content, thereby strengthening the creative industries of the new economy; as a conduit to reach audiences at home and abroad, through various media and communications technology.

A handwritten signature in black ink, reading "JBensimon". The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

Jacques Bensimon
Government Film Commissioner
and Chairperson of the National Film Board of Canada

PART II

PART II: OVERVIEW OF THE NATIONAL FILM BOARD

1. Mandate and Mission

The National Film Board (NFB or Board) is the federal government agency responsible for administering the *National Film Act*.

Since 1939, the NFB has played an essential cultural and social role as a public producer and distributor and has given to Canadians and to the world original Canadian contributions in documentary, animated film and dramatic features.

The Board's legislative mandate is "*to initiate and promote the production and distribution of films in the national interest and, in particular,*

- *to produce and distribute and promote the production and distribution of films designed to interpret Canada to Canadians and to other nations;*
- *to engage in research in film activity and to make available the results thereof to persons engaged in the production of films;*
- *to advise the Governor in Council in connection with film activities;*
- *to discharge such other duties relating to film activity as the Governor in Council may direct the Board to undertake."*

The NFB sets forth its mission as follows:

To produce and distribute distinctive, culturally diverse, challenging and relevant audiovisual works that provide Canada and the world a unique Canadian perspective.

The NFB's vision where :

The NFB is recognized as being indispensable to all Canadians as the world-renowned public producer and distributor of audiovisual works that are socially relevant and innovative.

Further information on the organization, such as the organization chart, the description of programs and other details, are provided in the appendices.

2. Description of NFB Program and Service Areas

Description of National Film Board Program

The NFB is a cultural agency reporting to the Minister of Canadian Heritage. It is administered by a Board of Trustees appointed by the Governor in Council and chaired by the Government Film Commissioner.

The NFB is a unique centre for the creation of audiovisual materials. NFB films are produced in both official languages through its English and French Programs, by in-house and independent filmmakers across the country. The NFB maintains production facilities in Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, Quebec City, Moncton and Halifax.

Internationally, the NFB has offices in Paris (headquarters for the European commercial distribution operation) and New York.

The NFB is an integrated production and distribution organization with an extensive film collection, a conservation laboratory, and post-production and R & D facilities located at its operational headquarters in Montreal. Its Government Relations Service operates from Ottawa, while its Communications and Outreach Development, Commercial Distribution, Human Resources and Administration branches are principally located in Montreal.

Description of Service Areas

The NFB represents one program, one business line, and one mandate: “to interpret Canada to Canadians and to other nations.” It does this through the resources and activities of three service lines: production of audiovisual works, distribution of these works to Canadian and foreign audiences, and administration of the NFB’s business.

As a *public producer*, the NFB ensures that Canadian realities and imagination are interpreted through films that are of high quality, that permit innovation and artistic and technological advancement, and that address major social issues and different aspects of daily life.

As a *public distributor*, the NFB ensures that its films reach general-interest and niche audiences through distribution channels and networks best suited to its mission, while seeking to maximize revenues.

As a *public agency*, the NFB ensures good governance of its activities and resources by encouraging creativity, productivity and accountability in its staff. It also ensures stewardship of its heritage audiovisual collection through conservation, preservation and accessibility, using advanced technologies.

Financial Information

<i>Actual spending (in thousands)</i>	<i>2001-2002</i>	<i>2002-2003</i>
National Film Board		
Planned Spending (net)	\$ 60,607	\$ 61,158
Total Authorities (net)	\$ 64,728	\$ 67,096
Actual Spending (net)	\$ 63,091	\$ 66,263

Note: The summary financial information above includes three figures showing:

The amount planned at the beginning of the fiscal year (Planned Spending)

Additional spending which Parliament decided to grant the department in light of changing priorities and unexpected activities (Total Authorities)

The amount actually spent (Actual Spending in 2002-2003)

Planned and actual allocation of the NFB's financial resources among the objectives described in Part III:

***Planned and Actual Allocation
(in thousands)***

	<i>Planned</i>		<i>Actual</i>	
Production	\$ 40,930	67%	\$ 40,932	62%
Distribution	\$ 13,800	23%	\$ 17,919	27%
Management Support	\$ 6,428	10%	\$ 7,412	11%
Total	\$ 61,158	100%	\$ 66,263	100%

3. A Changing Environment

A large component of the NFB's productions are destined for the Canadian broadcasting system. The broadcasting environment is facing challenges which will have some impact on all the players - broadcasters and producers. As a public producer of Canadian television programming, the NFB is affected by the rapid and dramatic changes in the communications environment.

A recent report issued by the Standing Committee on Canadian Heritage (*Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Canadian Broadcasting*) describes Canadian broadcasting and the challenges of new technology, globalization, corporate convergence and the high expectation of Canadians. The Committee takes particular note of the system's current audience fragmentation and its impact on Canadians' access to Canadian programming. The Committee also singles out the importance of transition by broadcasters to digital production and transmission and Internet broadcasting.

These are some of the challenges being faced by the NFB in the type of productions destined for television, community distribution, theatres and for the Internet. The impact of audience fragmentation is profound in that revenues generated are affected and greater effort has to be placed in promotion and marketing of programs to ensure that Canadian audiences can find Canadian programming among the hundreds of digital services currently offered to subscribers. The NFB requires an even greater presence on television than it currently has because of the myriad of channels available. Increased choice has, of course, also raised the standard for what audiences want and expect. As the report from the Committee notes, "programs will have to be innovative, captivating and imaginative to survive."² A program now has to compete against 350 or more programs.

One of the challenges for the NFB is that it does not have control over scheduling of its programs. While the control rests with the broadcaster, the NFB seeks to take a lead role in developing creative solutions to promote its programming (this is discussed in more detail under Second Strategic Outcome on page 29).

In the near future, the NFB, like other producers of Canadian content, will have to consider the impact of personal video recorders (PVRs) and broadband VOD on television viewing. In the U.S., more than 1 million homes already have PVRs and tend to watch what is on the machine rather than what is on television.

We should stress, however, that despite audience fragmentation, documentaries continue to attract growing television audiences, with exceptional documentaries garnering in excess of one million viewers.³ These figures clearly show that the NFB should continue to produce documentaries which resonate with Canadians.

² Standing Committee on Canadian Heritage, *Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Canadian Broadcasting*, June 2003.

³ Nordicity Group, *Economic Profile of the Canadian Documentary Production Industry*, March 2003, page 1

There are also particular challenges being faced by the Canadian documentary production sector. Despite the popularity of the genre for independent producers, the surge in demand brought on by the increase in specialty services has forced down the average hourly budgets of documentaries, putting more culturally oriented, or point-of-view documentaries, at risk. As a public producer, this places a larger responsibility on the NFB. But there is currently an absence of broadcasting incentives for point-of-view (POV) documentaries and even less for feature-length ones. A number of studies address the lack of incentives and consider the special case of POV documentaries. One proposal is that more resources be made available.

The Internet is another challenge. It has helped create a new culture, especially among young people whose media experience is vast compared to that of previous generations. A significant portion of today's youth view the Internet as a more important communications medium than television but the emerging trend is that concurrent television and Internet use will be commonplace in the future.

4. Key Risks

With the application of best practices in modern comptrollership, with the ongoing identification and evaluation of risks through regular audit work, and in meeting its legislated and administrative reporting obligations, the NFB continues to enhance its risk management framework.

As part of the Treasury Board's Modern Comptrollership Initiative, the NFB completed an evaluation (*Évaluation des pratiques modernes de gestion à l'Office national du film*) of its ability to fulfill the different criteria and developed a three-year action plan for implementing the improvements identified. While the timeframe proposed by Treasury Board is seven years, the NFB proposes to implement most of the actions within the next three years in order to be consistent with the timeframe of the NFB's 2002-2006 Strategic Plan.

An accomplishment in 2002-2003 was in the tracking of revenues in distribution. The NFB developed a module that generates distribution contracts on a monthly basis.

In 2002-2003, the NFB shared its audit expertise with Telefilm Canada and to this end, an arrangement is planned which will enable both organizations to optimize their audit resources and maintain a consistent position in matters of mutual concern.

As the relative importance of certain risks varies over time, the NFB monitors them carefully and adjusts its risk strategies as necessary.

External Risks

External risks that influence our performance include changes in Parliament and in government organization and management practices.

External risks also include insufficient access to distribution and broadcast channels for NFB productions. With limited access, unsatisfactory time slots in programming schedules, and lack of on-screen identification, Canadians cannot view or have limited viewing or knowledge of NFB films. In this scenario, the NFB has great difficulty engaging Canadians in a dialogue on issues that matter to them. Thus, the NFB is at risk of not delivering on part of its mandate and corporate objectives.

We should add that scheduling and promoting Canadian television programs are not a problem unique to the NFB. Canadian broadcasters typically prefer American programming because of the advertising revenues generated. The report from the Standing Committee on Canadian Heritage (*Our Cultural Sovereignty: The Second Century of Broadcasting*) singles out the importance of the federal government in identifying strategies to promote Canadian programming, especially with audience fragmentation.

Mitigating Risks

To mitigate its risks, the NFB is increasing its efforts to implement the Treasury Board's *Integrated Risk Management Framework*, which is a continuous, proactive and systematic process to understand, manage and communicate risks from an organization-wide perspective. For the NFB this is about making strategic decisions that contribute to the achievement of the NFB's overall mandate and corporate objectives.

5. Main Partners

The NFB is continuing its leadership in film and audiovisual production by joining with prestigious partners to develop and co-produce ambitious, high-quality audiovisual programs.

Partnerships are essential to the NFB's success and to the fulfillment of its mandate. It is only through partnerships that the NFB can undertake diversified activities and enter new fields. This means forging alliances with broadcasters, with telecom companies, with major production houses, social organizations and corporations. Partnerships also take the form of collaboration agreements with other public agencies.

Production and Distribution Partners

To carry out its productions and distribution plan, the NFB often collaborates with private-sector production and distribution companies and works with private or public broadcasters to co-produce, broadcast or distribute its films.

The NFB partners with the Canadian independent production sector. In 2002-2003, the NFB co-produced 10 films with the private sector. These partnerships allow the NFB to pool creative and financial resources with small and large players from Halifax to Vancouver.

An initiative which the NFB expects to finalize shortly is a partnership with the SRC to distribute part of their catalogue in international markets. In addition, the NFB partners with distributors of Canadian educational materials to make them available to schools online.

As part of its distribution activities, the NFB put in place in 2002-2003 a new Acquisition Policy for non-NFB products. The NFB now acquires titles for distribution that complement the Board's collection and that have commercial potential.

In March 2003, the NFB announced major international partnerships with France 2, Film Australia and National Geographic. The NFB's alliance with France 2 will lead to the production of Canada/France documentary features while the agreement with Film Australia includes co-productions, R&D, and new technologies. In the case of France 2, the NFB will be responsible for international distribution of the films produced.

In addition, in May 2003, the NFB also announced the World Documentary Fund in collaboration with the UK Film Council and the BBC that will result in the production of high-profile NFB co-productions in Canadian and international theatres as early as the fall of 2003. This \$3.4 million agreement will result in three to four feature-length documentaries. The NFB's participation in the first year is for \$500,000, most of which has already been recouped on the first production. There are already two co-productions in the works under this agreement: *Game Over: Kasparov Against the Machine* and *Diameter of the Bomb*.

Heritage Portfolio Partners

To achieve some of its objectives, the NFB relies on the support and co-operation of the Department of Canadian Heritage and its portfolio agencies, in order to ensure that heritage activities are coordinated for the benefit of all Canadians and that they are in keeping with government-wide priorities.

Furthermore, the NFB participates with other member agencies and Crown corporations on a number of Department of Canadian Heritage committees, working groups and clusters (e.g. the Outreach Cluster, the Arts Cluster, the Audiovisual Cluster and the International Cluster). These are groupings of representatives from cultural agencies, Crown corporations and branches within the department that are mandated by the Deputy Minister to look into common areas, to share information, expertise and lessons learned, to develop policy and strategic frameworks, and to leverage resources and finances.

The NFB often works with federal cultural organizations to produce or distribute films. It is harmonizing policies with Telefilm Canada and the Canada Council for the Arts while seeking ways to increase production and broadcasting opportunities with CBC/SRC.

An example of cross-collaboration between the NFB and other Government of Canada cultural agencies is the launch of the SPARK program for culturally diverse producers. The NFB initiated this three-year program with Telefilm Canada and the Canada Council for the Arts.

The NFB was also an important participant in the Minister's Forum on Cultural Diversity with other agencies.

Institutional Partners

The NFB also maintains its partnership with a network of public libraries across Canada to lend its films in communities that would otherwise have little or no access to NFB works.

6. The NFB's Contribution to Federal Government Priorities

The Government of Canada through the Department of Canadian Heritage is committed to contributing to a cohesive and creative country in which all Canadians have opportunities to participate in our cultural and civic life. The NFB contributes directly to the Department's following strategic objectives:

1. *Canadian Content*: Promoting the creation, dissemination and preservation of diverse Canadian cultural works, stories and symbols reflective of our past and expressive of our values and aspirations.

Through its production program, the NFB produces Canadian content which provides Canadians access to Canadian stories and perspectives. Told in a diversity of voices, in both official languages, this content has an enduring value for Canadians because it helps them frame both "big picture" and local issues. NFB productions communicate a sense of pride in Canada's history, diversity, traditions and accomplishments and promote Canadian values and cultural interests not only here but around the world.

2. *Connections*: Fostering and strengthening connections among Canadians and deepening understanding across diverse communities.

The NFB offers opportunities for Canadians to connect with and understand each other and their communities. As demonstrated by its track record, the NFB is committed, first and foremost, to connecting with Canadians and providing them with content that reflects them, challenges them and shares with them Canada's aspirations.

The NFB is committed to increasing its contacts with Canadians from school children to adults, to allow them access to the full NFB legacy. Access and information points include:

- CinéRobothèque (Montreal) (100,000 visitors in 2002-2003)
- Mediatheque (Toronto) (11,400 visitors from opening November 22 to March 31, 2003)
- NFB Web site
- Television broadcast of NFB films
- CineRoute
- NFB Film Club (A membership program offering benefits like public screenings to connect the NFB to viewers in their home towns making good use of outreach partnerships)
- Master classes to put professional filmmakers and students in touch with one another
- Public Library Partnerships (48)

3. *Cultural Participation and Engagement*: Fostering access to and participation in Canada's cultural life.

NFB productions are a catalyst for dialogue and debate, a means of exchange and a source of social and cultural development. Canadians feel a connection to the NFB and are engaged to participate.⁴ There is a shared citizenship among Canadians through stories, cultural expression and interaction.

Support to Government Agenda

The NFB also supports the government agenda as outlined in the 2002 Speech from the Throne: *The Canada We Want*, in its commitment to innovation, training, and serving the special constituencies of children, youth, Aboriginal people, and culturally diverse communities. The NFB plays a significant role in each of these areas, which are addressed further in this report.

7. Societal Indicators: Canada's Performance

The NFB's strategic outcomes are identified in *Canada's Performance* under the fourth theme of "the strength and safety of Canadian communities" and under a sub-theme entitled "Canadian Culture and Heritage are Preserved and Internationally Recognized". The two strategic outcomes that are listed include the following:

- production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians understand Canada and the world;
- available, accessible and valued audiovisual works and a brand that is recognized by Canadians and international audiences.

⁴ Pollara survey and Decima survey show that a majority of Canadians (86%) are familiar with the NFB and 78% approve of government funding.

PART III

Part III: The NFB's Performance

1. First Strategic Outcome

Production of relevant, excellent and innovative audiovisual works that help Canadians better understand Canada and the world.

Key Partners

The NFB partners with private independent producers, broadcasters (public, private and specialty) domestically and internationally. In 2002-2003, the NFB placed special emphasis on alliances with Canadian broadcasters such as APTN, the History Channel, CBC/Radio Canada and Vision TV.

Key Targets

- ⇒ Produce point-of-view documentaries on major social issues and portrait of everyday life
- ⇒ Produce animated shorts in a variety of animation techniques and forms, enabling creators to give full expression to their imagination and creativity
- ⇒ Develop interactive projects for young audiences.

The NFB's slate of production varies greatly in content, treatment and target audiences so it is difficult to report on the performance of each film. Some productions released during the year are highlighted to give concrete examples of the work accomplished. There are, however, key targets that the NFB wishes to achieve.

The Board places emphasis on fostering a diversity of voices (expressed in diversity of subject matter, genre and filmmaker (emerging, culturally diverse or Aboriginal); reaching both mass and niche audiences depending on the target audience for the work; achieving recognition for quality, creativity and innovation through performance at festivals and awards garnered; and feedback (to the extent possible) from the various audiences served.

The NFB is an important producer of Canadian content and as such is focused on ensuring that its program is relevant to Canadians, both young and old. This means that productions have to focus on social issues important to Canadians as well as on new technologies that can broaden content forms and connect with young Canadians.

Because of the dramatic changes in the Canadian broadcasting system, namely that it is being re-shaped by digital distribution (both in terms of increasing number of channels and in terms of production and distribution technologies), the NFB, like other producers and broadcasters, has had to revisit the methodology being used to measure audiences.

Measurement tools are still not sophisticated enough to assess, for example, the value of watching an NFB documentary on a specialty documentary service versus a general-interest service. In other words, it is difficult to measure the impact of watching an NFB production on deepening the understanding and knowledge of Canadians.

Until such tools become more sophisticated, the Board uses other indicators that demonstrate the overall results of the NFB's production.

Program, Resources and Results Linkages

There are two production programs: one serving English-language productions and the other French-language productions.

In 2002-2003, approximately \$41 million was allocated to meeting this strategic outcome, about \$25 million for English-language production and about \$16 million for French-language production. This split reflects the two-thirds, one-third linguistic split, a government policy. The NFB continues to target a majority of its production resources to films focused on social issues with a smaller portion dedicated to more artistic and experimental projects.

1. Diversity of Genres and Subject Matter in NFB Productions

In 2002-2003, the NFB completed 60 new productions, which included 10 co-productions with the private sector. This number represents a decrease from 2001-2002 due to the natural variations that occur in the cycle of production and also due to the fact that 2002-2003 was a transition year in the adoption of a new strategic plan and the hiring of new senior management.

These include animation, documentary and multimedia products on a variety of themes and topics designed to meet the interests, needs and concerns of large segments of the Canadian population or with more specific contents designed for niche audiences.

Benefits of this objective can only be assessed and measured in the long term. One of the challenges for the NFB is to continue to ensure that its works interpret changing realities and allow the expression of new voices and new social phenomena.

Number of Productions by Genre: 2002-2003

Documentaries	38
Animated films	18
Animated films with interactivity	4
Total	60

Traditionally, NFB documentaries tackle major issues and contribute to the advancement of Canadian society. In 2002-2003, these timely documentaries were produced:

A Country Doctor: Director Alastair Brown asks incisive questions about the situation of doctors in a healthcare context beset with problems. Dan Curtis's two films in ***Bearing Witness*** (a three-film series) focus on people struggling with life-threatening illnesses.

In ***L'Homme trop pressé prend son thé à la fourchette***, Sylvie Groulx examines the hectic life of adults who have to split their time between family and work.

In ***Life with Dad***, Ray Harper examines the growing phenomenon of child-raising by single fathers.

In ***Hubert Reeves: conteur d'étoiles***, director Iolande Cadrin-Rossignol tackles ecology, and astrophysicist Hubert Reeves reminds us of our responsibility for the survival of life on earth.

In ***Ceux qui attendent***, director Herménégilde Chiasson deals with the thorny conflict on Miramichi Bay, New Brunswick, between non-Native Acadians and Mi'kmaq fishermen of Burnt Church. He presents the Acadians' view of the events.

Children and Youth

The NFB's special focus on producing works for young people and involving them in the filmmaking process helps young Canadians connect to other Canadians and provides opportunities for youth to learn about Canadian history, identity, values and heritage. In 2002-2003, the NFB produced 22 works specifically aimed at children and youth, four of which were interactive.

Filmmakers concerned with young voices and educational themes span the country.

For example:

Elbow Room/Distances is a colourful animated short by Diane Obomsawin that encourages tolerance;

I Want a Dog, by director Sheldon Cohen is a charming animated story about a little girl who wants a dog;

Little Armadillos directed by John Forrest explores the interconnectedness of worlds both large and small.

One of the year's highlights is Mediasphere, a new online resource centre for using NFB films in the classroom. The Mediasphere also features two interactive media projects: ***The Cyber-Terrorism Crisis*** and ***Contemporary Canada***.

The NFB site was enriched by the addition of eight new scientific quests in ***The Mission*** along with ***Ultrabug Cliposcope***, ***Focus*** and ***Arctic Mission***. ***Ultrabug Cliposcope*** allows kids to make their own animated films online. Users can create, save and edit their clips, then email them to friends or submit them to Cliposcope Screenings.

Arctic Mission, a tailor-made Web event to accompany the production of a major series of five documentaries on climate change, is a good example of the NFB's new Internet focus. Students from as far away as Uzbekistan watched life aboard the *Sedna*, and pose questions directly to the scientist and artist onboard.

Aboriginal and Culturally Diverse Filmmaking

Renowned Aboriginal filmmaker Alanis Obomsawin casts her cinematic nets into history to provide a context for the conflict in *Is the Crown at war with us?* The winner of the French Program's "Cinéaste autochtone" competition, Elisapie Isaac completed *Si le temps le permet*, a film in the form of a letter in which the director returns to her Inuit roots.

A number of films produced in 2002-2003 focus on cultural diversity or were made by filmmakers from different cultural backgrounds:

- *Bollywood Bound* by Nisha Pahuja looks at India's film industry;
- *Earth to Mouth* by Yung Chang zeroes in on Asian vegetable farming;
- *Flemingdon Park: The Global Village* by Andrew Fiaz is about one subsidized housing complex – home to refugees and immigrants;
- *Joe* by Jill Harris is a portrait of Seraphim Joe Fortes, an immigrant from Barbados, and a prominent Vancouver personality;
- *Kosovo: Fragile Peace* by Moira Simpson shows us life and nation in the aftermath of building war.

The need for an audiovisual tableau to focus on a variety of issues – within and beyond Canada – remains significant as a means of exposing audiences to different points of view and helping preserve a strong social fabric. In 2002-2003, the NFB signed partnership agreements with five Canadian and foreign production and distribution companies and institutions.

These include Institut national de l'audiovisuel; ARTE France; Lark International (a consortium of four PBS stations; Film Australia; the UK Film Council and BBC. The partnership with the BBC and the UK Film Council has resulted in the creation of the World Documentary Fund. The purpose of this Fund is to support the production of full-length documentaries destined for theatres.

Overall, the subject matter covered in NFB films included:

- *People and Cultures of Canada*
- *Culture and Arts*
- *Cultural Diversity*
- *Physical Geography/Nature/Environment/Arts and Media*
- *Social/Legal/Moral Issues*
- *History/Politics/Government*
- *Psychology/Interpersonal Relationships*
- *Sports and Recreation*
- *Childhood/Adolescence/Family Issues*
- *Science and Technology*

2. Level of Audience Satisfaction and Interest in the NFB and NFB Films

Television Audience Size

This indicator is an evaluation of how well we succeeded in our objectives of stimulating interest in our films and reaching the largest possible audience.

The largest and best-documented audience is the one reached through television, our primary distribution medium. As a significant contributor to distinctive Canadian content on the Canadian broadcasting system, NFB productions are seen across Canada on a variety of channels from conventional networks to specialty and digital channels. Since 2001, the NFB has shared partnership in the digital broadcast channel, the Documentary Channel (with CBC and Corus). Through its co-productions, the NFB extends its brand value and that of its partners.

In 2002-2003, there were an average of 200 telecasts monthly of NFB productions on the Canadian broadcasting system and an average monthly reach of 1.2 million Canadians.

It should be pointed out that the methodology used for audience measurement is constantly being refined. The NFB undertook to enhance its performance reporting by developing new tracking tools that provide impact measurement results.

The NFB is now tracking its performance with TV audiences on a monthly basis with more detailed information being available to the NFB on its productions in terms of genre-specific programs, comparative data on the Board's reach compared to various television networks, and generally access to information about the NFB audiences regionally, linguistically and demographically. For example, if we examine the monthly reach of NFB films, we note the following:

Monthly Reach of NFB Productions on Various English and French TV Networks

2002-2003

April	2,090,000
May	726,000
June	2,063,000
July	929,000
August	935,000
September	792,000
October	1,342,000
November	1,516,000
December	1,290,000
January	1,877,000
February	406,000
March	726,000

When we examine the percentage of NFB television audience contributed by the various networks in 2002, we note that NFB productions were especially visible on the CBC, Radio Canada, TVA, History Television, Vision TV, Bravo, Canal D, Télé-Québec and the W Network.

A number of films had outstanding television attracting audiences of half a million or more. TVA's broadcast of *5 pieds 2 pouces, 80 000 livres* attracted an audience of 951,000 and Radio Canada's broadcast of *Il parle avec les loups* attracted 533,000.

Number of NFB Productions Telecast

	2001-2002	2002-2003
English	1,521	2,200
French	672	620
Total	2,193	2,820

Research in audience measurement is ongoing and the NFB is a member of a task force that has representatives from Telefilm Canada, the Canadian Television Fund, the CRTC, Statistics Canada and the Department of Canadian Heritage. The mandate of this group is to work with broadcasters and audience data suppliers, BBM and Nielsen to improve the measurement system. This work will soon result in improved audience tools. These tools will provide more precise information on the performance of Canadian television programming.

Web Site Development and Traffic

The year 2002-2003 was a turning point for enhancing and promoting the NFB's Web site. A central reason for this is a desire to consider the Internet not only as an infinite space for posting press releases, promotional information and multimedia content but also as a package of specialized channels enabling programming of an annual schedule of events and enriched media content.

Web Site Usage

	2001-2002	2002-2003
Page views	26,069,470	30,162,775
User sessions	2,508,047	2,781,709

Over 30 million page views were recorded on the NFB's Web site in 2002-2003 during some 2.7 million user sessions, averaging 15 minutes each. This represents a significant increase in the total number of visitors to the NFB site.

Public Screenings and Workshops

Close to 60,000 Canadians viewed films through the NFB's public screening program, with discussions after the film.

The *Talespinners* series of culturally diverse and relevant animation shorts for children was screened over 2,000 times, in libraries, daycares and community centres across Canada.

3. Canadian Attitudes, Recognition and Support of the NFB

The national survey commissioned by the NFB in 2001 provided valuable information on Canadians' attitudes and use of documentary films; and their recognition and support of the NFB. The results are being used as a benchmark to assess ongoing efforts by the NFB, and as guidelines to developing new strategies for the organization.

The survey revealed that the NFB had to 1) do more to ensure that Canadians recognize an NFB film when they see it on television; 2) make its films more widely available on TV; and 3) better promote its films. A priority in 2002-2003 has been to build alliances with selected broadcasters to ensure better accessibility and promotion of NFB productions on conventional networks such as the CBC/Radio Canada, specialty channels such as APTN, Vision TV, and on digital channels such as the History Channel.

Analysis of client satisfaction data and information will also help more accurately define priorities for improving service, as prescribed in the Government of Canada's *Service Improvement Initiative*.

4. Performance at Canadian and Foreign Festivals

Recognition of the excellence of NFB films by industry peers in Canada and abroad is an objective measure of the competitiveness – and thus the quality, relevance and innovativeness – of the NFB's productions. The following table shows the number of awards won by NFB productions in festivals during this fiscal year, compared with the results of last year.

Awards Won by Productions

	2001-2002	2002-2003
Canada	43	42
International	80	106
Total	123	148

The NFB, its filmmakers and productions have amassed an extraordinary collection of awards and honours which signal recognition of excellence and innovation. This year, we received 148 awards and special mention from Canadian and international festivals and events, an increase of 20% from 2001-2002. Of the total awards, 82 were for animation; 62 were for NFB documentaries and 4 for the NFB's Web site.

Several filmmakers garnered special distinctions in 2002-2003. Daniel Sekulich won six awards, including the UNESCO prize and the Special Jury Prize, at the International Festival of Environmental Films and Videos (FICA) for his film *Aftermath: The Remnants of War*. Martine Chartrand took home nine awards for *Black Soul/Ame Noire* on top of the ten prizes that she won in 2001-2002 and the Berlin Film Festival's Golden Bear award the year before that. Piotr Sapegin won ten awards for *Aria*.

Paul Driessen, whose short feature *The Boy Who Saw the Iceberg/Le garçon qui a vu l'iceberg*, was singled out for various honours in previous years, received another four awards in 2002-2003, including the Special International Jury Prize at the International Animation Festival in Hiroshima, Japan.

Christopher Hinton's *Flux* won 11 awards, including the FIPRESCI award at the International Animated Film festival in Annecy, France. John Weldon, director of *The Hungry Squid*, received five prizes, including the Genie Award for Best Animated Short.

Jesse Rosensweet's *The Stone of Folly* cornered four prizes, including the Jury prize in the Short Film category at the prestigious International Film Festival in Cannes, France. Cordell Baker, who was honoured by eight awards in 2001-2002, won another eight in 2002-2003 with *Strange Invaders/Tombé du ciel*, including a Special Prize at the International Animation Festival in Hiroshima, Japan.

5. Reflection of Diversity Through Representativeness of Filmmakers

Aboriginal Peoples

The NFB has long been Canada's premiere producer and distributor of Aboriginal films.

In 2002-2003, five projects were made by the Aboriginal Filmmakers Program (AFP). The AFP is a national program designed to encourage and support the production and co-production by Aboriginal filmmakers of relevant, innovative, high-quality audiovisual works; and to contribute to the professional development of Aboriginal Peoples working in the Canadian film and television industries.

Diversity

The NFB plays a leadership role in fostering cultural diversity on and off the screen. A number of films produced in 2002-2003 focus on cultural diversity or were made by filmmakers from different cultural backgrounds. Some of examples are already itemized under “Diversity of Genres and Subject Matter”. Other examples are:

- Alison Reiko Loader’s *Showa Shinzan*, an animated short set in Japan;
- *Sleeping Tigers: The Asahi Baseball Story* by Jari Osborne tells the story of a team of baseball players of Japanese origin.

In May 2002, the French Program welcomed the three winners of the *Nouveaux Regards* competition, open to visible minority francophones. Hind Bencheikroun’s project offers an unusual look at identity by tracing the career of a songstress in the Muslim tradition. Hyacinthe Combarry of Burkina-Faso plans to encourage us to rethink our views of popular beliefs in a world of disappearing values and traditions. Michka Saal will explore social issues and intercultural relations in a police setting.

And for the English-language market, the second edition of the Canada-wide *Reel Diversity* competition was launched. The five winners each have the opportunity to make a 40-minute documentary that will be aired by Reel Diversity’s broadcast partners: CBC television, Newsworld and VisionTV. For more details on these programs consult the NFB Web site at www.nfb.ca.

These are the starting points for making socially relevant films that embody the cultural diversity of Canada: films that not only depict visible minorities, but are created by individuals from these communities. Such works encourage dialogue and debate, and help create a galvanizing force for tolerance through mutual understanding and appreciation.

Emerging Filmmakers

Over 35% of all NFB films are made by emerging filmmakers. In addition, the NFB is committed to developing young filmmakers by giving them the opportunity to make a film in a professional filmmaking milieu through a variety of initiatives. Among those, we should underline these two programs:

- Filmmaker Assistance Program (FAP)
- Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC)

Projects Supported

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Aide au cinéma indépendant (ACIC)	66	51	87
Filmmaker Assistance Program	173	195	229
Total	239	246	316

Management Practices

In 2002, the NFB hired an expert in audience measurement, which has resulted more sophisticated tracking tools. As we noted in Part 1 of this document in “A Changing Environment”, this information is critical in the new broadcasting environment of 350 channels.

This sophisticated tool, for example, provides the NFB with data on the channels Canadians watch for documentaries. This information gives relevance to the NFB production program because we know that the NFB’s productions will be watched by Canadians. It also provides market information to assist the NFB better promote its productions.

The NFB’s Synchrone system is a valuable tool for accessing performance information, both qualitative and quantitative.

As well, the Electronic Rights Management System (ERMS) being developed will assist the NFB to acquire rights for production purposes and sell licences. It is an advanced sophisticated clearing house for copyright information.

On a general note, the NFB began implementation of its three-year action plan on Modern Comptrollership (in line with Treasury Board policy). The implementation of this Plan ensures that the NFB is using modern management practices in line with the standards of the federal government (see pages 13 and 37).

2. Second Strategic Outcome

Optimize audiences in Canada and outside Canada for NFB productions and co-productions through access on conventional and specialized television, theatrical and non-theatrical distribution networks and channels.

Key Partners

The NFB partners with broadcasters (public, private and specialty), distributors and other institutions domestically and internationally. In 2002-2003, the Film Board placed special emphasis on alliances with broadcasters such as APTN, the History Channel, CBC/Radio Canada and Vision TV.

Key Targets

One of the NFB's prime responsibilities is to ensure that it uses all distribution channels to reach Canadian and foreign audiences in different markets by means of effective marketing strategies and facilitating access to its film collection, which is one of the most important components of Canada's audiovisual heritage. The overall goal remains to increase use of NFB audiovisual productions by broadcasters, educational institutions, libraries and other markets. The key targets include the following:

- ⇒ Boost the presence of NFB productions in the various distribution networks
- ⇒ Develop and diversify markets in Canada and abroad
- ⇒ Ensure the conservation of the collection and make it more accessible

By focusing on these targets, the NFB hopes to re-connect the NFB with Canadians through screenings, the media, the Internet, storefronts, librairies, museums and schools and memberships.

Program, Resources and Results Linkages

There are a number of activities that together support this objective: communications and outreach development, information management and activities related to the Internet. One of the reasons for this corporate regrouping is that the NFB believes that it can work in a more coherent service-oriented directorate that covers information/communications range from information management to screenings and storefronts. This is very much in line with media convergence, with Canadians accessing information and audiovisual products via diverse pathways.

The resources for this strategic outcome was approximately \$18 million in 2002-2003. Approximately \$13.8 million had been planned and the increased resources can be explained by the opening of the Mediatheque in Toronto and resources needed for digitization of the NFB collection via the Memory Fund.

The results of this program can be measured using the following indicators:

- ⇒ Progress made in the development of new markets as well as diversification of markets as measured by revenues generated and rentals of NFB productions;
- ⇒ Access to the NFB's audiovisual holdings as measured by use of the collection, including use of the CineRoute pilot service for on-demand delivery of films via the Internet.

1. Market Development and Diversification

The revenue generated and the number of transactions processed are indicators of the effectiveness of the NFB's marketing strategies, success achieved, and the appeal of NFB productions in various markets.

Canadian and Foreign Markets

The NFB continued its partnership with the Documentary Channel which broadcasts approximately 50 hours of NFB programming per year with many of these being broadcast in NFB-branded slots. Given the importance of promotion and marketing in the new audiovisual environment, the value of this channel in creating audience loyalty is significant.

To boost the presence of NFB productions on the Canadian broadcasting system, the NFB produced a compilation called *The Way We Were* for Vision TV which generated excellent feedback.

While overall revenues decreased in 2002-2003 to \$4.9 from \$5.2 million in 2001-2002, revenues from international activities increased from \$1.5 million in 2001-2002 to \$1.9 million in 2002-2003. This overall decrease is explained by the changes taking place in the audiovisual environment and the fact that 2002-2003 was a transition year in terms of the NFB's implementation of a new strategic plan and the hiring of new senior management.

We also note that there were increases in revenues in the institutional and educational markets.

The following table shows the revenues by market (in thousands).

Revenues by Market

		2000-2001	2001-2002	2002-2003
<u>CANADIAN</u>	Television	922	1,137	702
	Theatrical	120	125	27
	Institutional & Educational	1,220	1,034	1,143
	Consumer	608	579	555
		2,870	2,875	2,427
	Stock Shots	677	783	648
	<u>Subtotal</u>	3,547	3,658	3,075
<u>INTERNATIONAL</u>	Television	977	548	749
	Theatrical	148	75	75
	Institutional & Educational	954	832	912
	Consumer	326	118	176
	<u>Subtotal</u>	2,405	1,573	1,912
	<u>TOTAL</u>	5,952	5,231	4,987

The NFB has established partnerships with 48 public libraries (down from 51 in 2001-2002 because of municipal mergers) across Canada. The libraries are granted preferential rates for acquiring NFB films in addition to receiving one copy of new releases (free of charge) in return for holding a large NFB collection and providing a loan or rental service for these films for their patrons. The partnership agreements also ensure access to NFB production in their own language to those living in official minority language situations, in line with the NFB's responsibilities under the *Official Language Act*, sections 41 and 42.

Film Loans by Partner Libraries

2000-2001	2001-2002	2002-2003
208,660	217,964	222,827

This market saw an increase of approximately 5,000 loans compared with the previous year.

2. Access to the NFB's Audiovisual Holdings

NFB Montreal and the new Toronto Mediatheque which opened on November 22, 2002, are key locations for interaction with the public. These high-tech facilities offer visitors access to the NFB collection with the option of choosing films and viewing them on the premises. Young people, school groups and families can also take part in animation workshops. Emerging filmmakers, film industry professionals and university students are invited to participate in master classes on documentaries and animation. In 2002-2003, NFB Montreal welcomed over 100,000 visitors, a slight increase over the figure for the previous year.

At the Toronto Mediatheque, over 11,400 visitors passed through the doors between the opening of the facility (November 2002) and the end of March 2003, including over 500 people during the first weekend. The Mediatheque generated approximately \$14,000 in revenue during this period.

Utilization of the Collection

Over the course of the year, the CinéRobothèque catalogue was improved and more productions were made available to customers. The combined effect of more productions available and improved accessibility of information about the films helped maintain the use of this rich Canadian audiovisual heritage. A total of 24,235 people - 3% more than in 2001-2002-viewed films at the CinéRobothèque.

<i>Different Titles* Sold or Rented in Canada and Abroad in 2002-2003, by Decade of Production</i>	
1924-1933	3 titles
1934-1943	80 titles
1944-1953	266 titles
1954-1963	426 titles
1964-1973	656 titles
1974-1983	870 titles
1984-1993	1,040 titles
1994-2003	1,528 titles
Total	4,869 titles

* English and French versions are counted as different titles.

† The NFB is the repository of certain collections of films produced by other government agencies before it was founded in 1939.

The appeal and interest of the NFB's collection to audiences in Canada and abroad should be noted here: almost 50% of the titles sold or rented were produced over 20 years ago. This is significant in that it shows that NFB productions remain important reference tools regardless of when they were produced. This also validates the importance of conserving NFB films and making them more accessible.

The NFB's CineRoute provides Canadian universities and research centres with on-line access to 800 NFB films.

As noted previously, the NFB is committed to establish more connection with Canadians and to ensure the conservation and accessibility of its collection. In terms of more connection points with Canadians, the NFB undertook a number of outreach activities, such as:

- Launched a bilingual membership program called NFB Film Club (Cinéclub ONF), which began in October 2002, and provides free subscription to *Focus* (NFB newsletter); special discount offers on selected products, invitations to film premieres, public screenings, master classes and workshops. As of March 2002, 2,751 members across Canada had joined.
- Provided access to digitized enrichment material, including audio and video clips and resources aimed at young people and educators via Mediasphere. In 2002-2003, the NFB added video excerpts as well as lesson plans and a space for teachers to exchange ideas on using NFB media in classrooms.
- Completed the digitization of excerpts of 7,000 NFB films. In 2002-2003, 3,400 excerpts of films were added to the multi-platform content management system accessible through the Internet.
- Increased the number of NFB titles available on CineRoute, and added a collection of films from the National Archives of Canada. By March 2003, there were 8,000 completed requests.
- Worked towards the CineRoute commodity Internet "test bed" to 2,000 consumers.

Management Practices

One of the priorities for 2002-2003 has been to unify the communications/visibility activities under one umbrella to better support the NFB brand and achieve greater efficiencies. In a communications environment where media is converging yet audiences are fragmenting because of choice in programming, the NFB's strategy is to move towards a more holistic approach to maximize the NFB brand.

While the indicators used above are useful in assessing the degree to which NFB productions are used in different markets by both Canadian and foreign audiences, the long-term challenge is to find the tools to measure the impact of the NFB's works on users, especially to evaluate how the NFB brand communicates the Canadian experience to Canadian and foreign audiences.

We should also note that the overall marketing strategies used by the Board to increase visibility and awareness of NFB audiovisual works are constantly being revisited to ensure effectiveness. One of the challenges is to measure the value of outreach activities in connecting Canadians to NFB productions.

The NFB's Synchrone system continue to be a valuable tool for accessing performance information, both qualitative and quantitative. This system is now the backbone of the Intranet.

On a general note, the NFB began implementation of its three-year action plan on Modern Comptrollership (in line with Treasury Board policy). The implementation of this Plan ensures that the NFB is using modern management practices in line with the standards of the federal government (see pages 13 and 37).

3. Third Strategic Outcome

To ensure efficient and responsible management of resources.

Key Partners

The NFB partners with various organizations to share costs and pool expertise to develop tools and systems to improve performance monitoring, tracking and management of resources. An important vehicle for leveraging resources are co-productions with production and distribution partners in Canada and abroad.

Key Targets

The aim is to strengthen the link between the NFB's use of resources and the outcomes achieved, and to ensure that resources are used efficiently and effectively. The key targets are:

- ⇒ to continue developing a modern, powerful and integrated information management system;
- ⇒ to keep administrative costs as low as possible;
- ⇒ to implement new mechanisms to better measure the performance of resources and operations.

Indicators used include:

- ⇒ allocation of resources to production compared to other areas;
- ⇒ improvements made to external and internal systems resulting in better tracking;
- ⇒ monitoring of resources;
- ⇒ use of evaluation, audits and other studies to anticipate and plan for potential changes to policies and programs and make appropriate adjustments in a timely fashion.

Program, Resources and Results Linkages

The resources for this outcome were \$7.4 million in 2002-2003, which was \$400,000 more than last year. The increase can be explained by an unanticipated increase of resources for Modern Comptrollership and program evaluation. The results achieved include the following.

One of the ways that the NFB ensures that resources are linked to outcomes is by allocating the majority of its resources to filmmaking. In 2002-2003, about \$41 million of the NFB's budget was spent on filmmaking, compared with about \$18 million on distribution and marketing and about \$7 million on management support.

The NFB continues to make a special effort to keep administrative costs as low as possible. The management costs for production have slightly increased since 2001-2002, due to the fulfillment of vacant positions.

Production Resources
(thousands of dollars)

	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Actual 2002-2003
Production (direct costs)	\$ 43,467	\$ 40,613	\$ 40,932
Administration of production	\$ 1,696	\$ 1,613	\$ 1,738
Net cost of the NFB program	\$ 63,042	\$ 63,091	\$ 66,263

The priority of the NFB, following the federal government's mandate, is to create high-quality works that brand Canada, connect Canadians to each other and connect Canada to other countries. The NFB engages in co-productions with various partners, further ensuring that resources are pooled with the private and public sectors.

1. Improvement to External and Internal Systems

Systems for production, distribution and administration were enhanced so that the NFB can meet its objectives to produce high-quality audiovisual works and to reach audiences as effectively as possible.

A key initiative is the NFB's implementation of its three-year action plan on Modern Comptrollership (in line with Treasury Board policy). This plan is a living document that has been broken down into actions and required reporting on a quarterly basis. Managers will be responsible for meeting objectives and will be accountable for results in their annual performance evaluations. A communications plan will be developed and be made available on the Intranet for employees to be aware of this project. It will allow us to integrate the numerous interdependent management improvement projects underway.

Other initiatives include:

- ⇒ The *Synchrone* integrated information and knowledge management system is now operational in that workflows have been harmonized and adapted to permit online approvals, according to delegated authorities. The contract module was completed this year as were several components including vaults management, news releases coordination and the phototheque. Work is underway to present this information on the Intranet, thus providing all employees with the capacity for knowledge management.
- ⇒ Progression of the Electronic Rights Management System (ERMS), a vital subset of *Synchrone*. The module for managing incoming rights (the rights the NFB must acquire in order to exploit a work), recently completed, permits easier and more efficient management of a very large number of rights from diverse sources. The NFB made progress on the construction of its outgoing rights module, which we

expect to complete in 2004. This module will allow the NFB to generate distribution contracts.

- ⇒ The Financial Operations team in conjunction with Information Technology carried out two migrations of Oracle financial applications as well as deploying the U.S online store. Revamping of the inventory module was also undertaken.

As a whole, these systems enable the NFB to better manage its resources, strengthening the links between resources and desired outcomes.

2. Client Satisfaction

To ensure quality service, adapt its service delivery and provide a better response to clients' needs, the NFB monitors client satisfaction and gathers feedback on a regular basis.

3. Use of Evaluations, Audits and Other Studies

One of the priorities for the NFB is to anticipate and plan potential changes to policies or programs which may be required because of environmental or other factors. The results of evaluation studies, audits and other studies provide comprehensive and relevant information on performance, allowing the NFB to enhance future operations. In some cases, these studies provide useful information on changing conditions.

The NFB is committed to undertaking evaluations and audits in line with the federal government's new policy. These studies assist in meeting the objective of managing resources more efficiently and effectively by anticipating changes to be made in policies and programs, explaining in a quantifiable manner the results and modifications to be made, undertaking risk management and implementing a long-term audit plan.

For 2002-2003, the NFB received an allocation of \$100,000 from the Treasury Board's Centre of Excellence for Evaluation. These additional financial resources and the expert advice provided by CEE staff have enabled the NFB to develop a three-year evaluation plan, preparation of evaluation frameworks, and the actual undertaking of a greater number of evaluations.

Management Practices

The most important initiative is the NFB's three-year action plan on Modern Management Practices. This document serves as the NFB's strong commitment to modern management practices. The NFB is already engaged in a modern business culture and this initiative serves to both validate this culture and quantify the practices, strengthening transparency and accountability across the organization and at all levels.

Individual managers will be responsible for meeting targeted objectives as outlined in their performance evaluations. These objectives will be aligned with responsibility for budget and human resources.

While the timeframe proposed by Treasury Board is to implement this Plan in seven years, the NFB is committed to implementing it in the next three years, as part of our Strategic Plan.

APPENDICES

APPENDIX I: Consolidated Reporting

Modernizing Comptrollership

The NFB developed a plan for the implementation of modern comptrollership. In 2002-03, the NFB:

- Conducted an assessment of capacity (assessed present level of capacity and level needed for the future in the context of the 33 criteria identified by Treasury Board);
- Identified improvement opportunities;
- Developed a three-year Action Plan linked to the implementation of the NFB's Strategic Plan;
- Implemented the following: professional development program; succession plan; recognition plan; and improvement of quality control in information management systems.

Transfer Payments

In 2002-2003, the NFB disbursed \$270,000 in transfer payments. Of this, \$10,000 was in the form of grants to encourage award-winners at significant film events of national or international interest held in Canada, and the rest consists of contributions to support non-profit organizations working in the film sector and to help promote Canadian cinematography. These are always small amounts paid to a number of different recipients.

Special Travel Policies

Although, as a separate employer, the NFB may establish its own travel policy, in practice we follow Treasury Board's policy very closely; any differences would have an almost negligible effect. At the NFB, the same travel policy applies to all categories of staff, including Governor in Council appointees and executives.

Materiel Management

For the past several years, the NFB has kept records of its inventories of movable goods and goods held for sale (audiovisual products). Physical counts and re-assessments are done on a regular basis to ensure that our financial statements always show the actual value of these goods.

Service Improvement Initiative

The NFB monitors client satisfaction on a regular basis. In 2002-2003, the NFB commissioned a study to develop a strategy to optimize the performance of the customer call centre in accordance with the NFB's Strategic Plan.

APPENDIX II: Financial Performance

Tables 1 and 2 in show the appropriations granted to the NFB for 2002-2003 compared with actual spending. The variance between total authorities and actual spending results from unexpected delays in the unfolding of production projects. For example, shooting planned in Israel and Turkey was delayed for security reasons and International co-production contracts were only signed in April.

Table 3 shows changes in NFB spending over the past few years. The numbers indicate total spending funded from the parliamentary appropriation and revenues generated from NFB operations. Variances are due to fluctuations in revenues and to additions to the Vote to cover costs associated with special programs and initiatives including the Memory Fund, program evaluation, and Modern Comptrollership.

Table 4 shows spendable revenues. The proliferation of specialty television services has significantly pushed down licence fees paid for productions.

A small portion of our resources is used for transfer payments in the form of grants and contributions. The breakdown is presented in Table 5.

Table 6 presents the breakdown of the NFB Revolving Fund, which is used for funding the working capital for commercial activities and the net value of capital assets.

A. Financial Summary Tables

Financial Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)				
2002 - 2003				
Vote/Program	Planned Spending (net)	Total Authorities (net)	Actual Spending (net)	
85 National Film Board Revolving Fund - Operating loss	60,783	67,096	66,263	
(L) National Film Board Revolving Fund	375	375	(53)	
Total Agency	61,158	67,471	66,210	
<p>Note: The summary financial information includes three figures showing:</p> <ul style="list-style-type: none"> The amount planned at the beginning of the fiscal year (Planned Spending). The amount authorized reflecting additional spending that Parliament decided to grant the departments in light of changing priorities and unexpected activities (Total Authorities) – includes fund carried forward from the previous year and adjustments in the collective agreements. It also includes special allocations received from the Memory Fund. The amount actually spent (Actual Spending 2002-2003). 				

The operating deficit shown under the NFB's revolving fund is totally offset by an annual parliamentary appropriation (Vote 85 for fiscal 2002-2003), which is a fairly unique situation for spending authorities. Only the working capital related to the NFB's commercial operations and changes in the net book value of capital assets are funded by a statutory appropriation (see also Table 6).

Financial Table 2 – Comparison of Total Planned to Actual Spending

Comparison of Total Planned to Actual Spending (thousands of dollars)			
2002 - 2003			
NFB Operations	Planned	Total Authorities	Actual
FTEs	510	510	481
Operating*	69,433	75,746	73,170
Capital	—	—	—
Voted Grants and Contributions	250	250	270
Total Gross Expenditures	69,683	75,996	73,440
Less:			
Respendable Revenues	(8,900)	(8,900)	(7,177)
Total Net Expenditures	60,783	67,096	66,263
Other Revenues and Expenditures	—	—	—
Non-respendable Revenues			
Cost of Services Provided by Other Departments	29	29	18
Net Cost of the Program	60,812	67,125	66,281
* Includes contributions to employee benefit plans and severance pay.			

Financial Table 3 – Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending (thousands of dollars)					
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned	Total Authorities	Actual
National Film Board Operations	71,064	69,998	69,683	75,996	73,440
Total	71,064	69,998	69,683	75,996	73,440

This table shows changes in NFB spending over the past few years. The figures indicate total spending funded from the parliamentary appropriation and from revenues generated by NFB operations. Variances are due to fluctuations in revenues and adjustments in the parliamentary appropriation.

For 2002-2003, the table shows the Planned Spending indicated in the Main Estimates at the beginning of the fiscal year. Total Authorities includes additional funding received to cover special program and initiatives such as the Memory Fund, Modern Comptrollership and funds carried forward from the previous year.

It should be kept in mind that the NFB has only one business line.

Financial Table 4 – Respendable Revenues

Respendable Revenues (thousands of dollars)					
Respendable Revenues	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Revenues	Total Authorities	Actual
National Film Board Operations	8,022	6,907	8,900	8,900	7,177
Total Respendable Revenues	8,022	6,907	8,900	8,900	7,177

Financial Table 5 – Transfer Payments

Transfer Payments (thousands of dollars)					
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Grants	8	13	10	10	10
Contributions	227	309	240	240	260
Total Transfer Payments	235	322	250	250	270

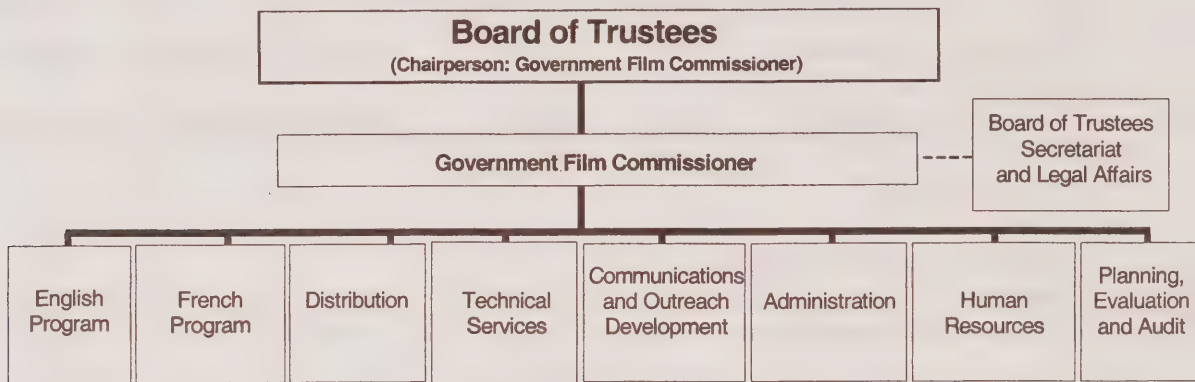
Financial Table 6 – Revolving Fund Financial Summaries

Revolving Fund Financial Summaries					
National Film Board Revolving Fund (thousands of dollars)					
	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned	Total Authorities	Actual
Revenues (Parliamentary appropriation)	63,042	63,091	61,158	67,096	66,263
Net Expenditures	(63,042)	(63,091)	(61,158)	(67,096)	(66,263)
Profit or (loss)	0	0	0	0	0
Add items not requiring use of funds:					
depreciation/amortization	(2,770)	(2,969)	(2,000)	(2,000)	(3,847)
Changes in working capital	(28)	0.0	375	375	0.0
Investing activities:					
acquisition of depreciable assets	5,449	3,295	2,000	2,000	3,794
Cash (requirement)	(2,651)	326	375	375	(53)
Authority: cumulative (drawdown)	13,349	13,675	13,800	13,800	13,622
Note: The National Film Board's Revolving Fund is authorized by the <i>Revolving Fund Act</i> for commercial operations related to the production and exploitation of the collection of NFB audiovisual products.					

APPENDIX III: Background on the National Film Board

A. Organization Chart

The following organization chart shows the organizational and hierarchical structure by which the NFB ensures the day-to-day management of its service lines to provide optimal performance in terms of efficiency and effectiveness.



Areas of Responsibility

The Program is directed by the Government Film Commissioner and is divided into nine major areas of responsibility:

English Program manages English-language production and marketing activities in Canada;

French Program manages French-language production and marketing activities in Canada;

Distribution is responsible for international sales and commercial activities, Stock Shot Library, various distribution support services and Customer Services;

Technical Services consists of equipment and maintenance services, editing and related services, sound post-production and image post-production;

Communications and Outreach Development includes Communications, Outreach Development, Government Relations, Collections Management, Information Management, and the management of the NFB's participation in Canadian and foreign festivals;

Administration comprises Financial Administration, Accommodations, Material Management and Information Technology;

Human Resources includes Human Resources Management, Training and the Employment Equity Program;

Planning consists of Planning, Evaluation and Internal Audit;

Board of Trustees Secretariat and Legal Affairs also includes Access to Information.

APPENDIX IV: Other Information

A. Contact List

- Maryse Charbonneau, Director, Administration
- Claude Parent, Director, Planning, Evaluation and Audit
- Audrey Doyle, Head, Evaluation and Senior Analyst

Anyone wishing to obtain further information from those responsible for the different service lines can find the necessary addresses and phone numbers on the NFB Web site at <www.nfb.ca>.

B. Legislation Administered and Associated Regulations

- *National Film Act*, R.S.C. 1985, c. N-8 (as amended November 1, 1995)

ANNEXE IV : Autres renseignements

A. Personnes ressources

- Maryse Charbonneau, directrice, Administration
- Claude Parent, directeur, Planification, évaluation et vérification
- Audrey Doyle, chef de l'évaluation et analyste principale

Les personnes qui désirent obtenir des renseignements supplémentaires auprès de responsables de secteurs de service peuvent aussi consulter le site Internet (www.onf.ca) pour obtenir leurs coordonnées.

B. Lois appliquées et règlements connexes

- *Loi sur le cinéma*, L.R.C. 1985, ch. N-8 (modifiée le 1^{er} novembre 1995)

Centres de responsabilité

Sous la direction du Commissaire du gouvernement à la cinématographie, le programme se divise en neuf principaux centres de responsabilité :

Le Programme anglais gère les activités de production et de mise en marché des produits de langue anglaise au Canada;

Le Programme français gère les activités de production et de mise en marché des produits de langue française au Canada;

La Distribution est chargée des activités commerciales et des ventes à l'étranger, de la Cinémathèque de plans d'archives, de divers services de soutien à la distribution et du Service à la clientèle;

Les Services techniques dispensent du matériel et des services d'entretien, des services de montage et services connexes ainsi que des services de postproduction image et son;

Les Communications et Développement des réseaux englobent les Communications, le Développement des réseaux, les Affaires gouvernementales, la Gestion de la collection et de l'information ainsi que la gestion de la participation de l'ONF à des festivals canadiens et étrangers;

L'Administration comprend les opérations et la planification financière, les aménagements, la gestion des ressources matérielles et la technologie de l'information;

Les Ressources humaines gèrent le personnel, la formation et le programme d'équité en matière d'emploi;

La Planification comprend la planification, l'évaluation et la vérification interne;

Le Secrétariat du Conseil d'administration et Affaires juridiques s'occupe également de l'accès à l'information.

A. Organigramme

L'organigramme suivant illustre la structure organisationnelle et hiérarchique sur laquelle s'appuie l'ONF pour assurer au jour le jour que ses secteurs de services donnent un rendement optimal, tant au plan de l'efficacité que celui de l'efficacé.

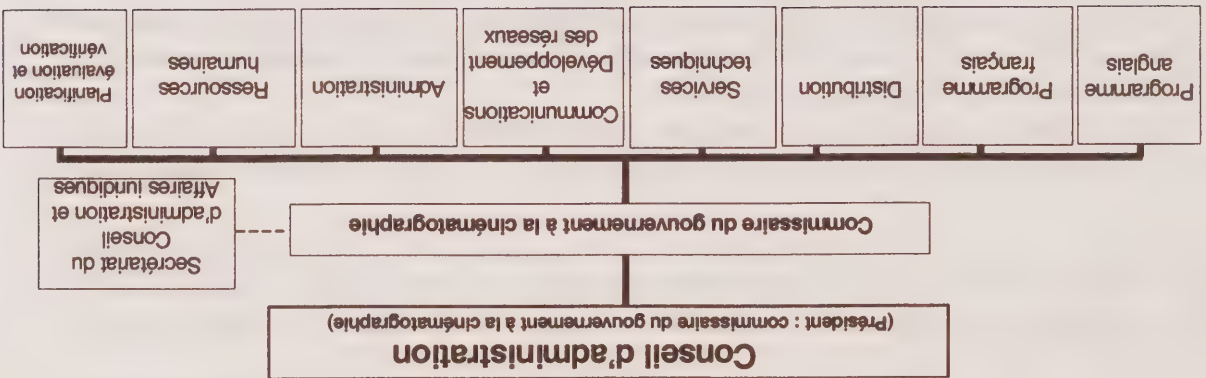


Tableau financier 6 – Sommaires financiers du fonds renouvelable

Sommaires financiers du fonds renouvelable					Fonds renouvelable de l'Office national du film (en milliers de dollars)				
2002-2003									
Dépenses réelles	Dépenses réelles 2001-2002	Dé-penses prévues	Autori-sations réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles 2001-2002	Dé-penses prévues	Autori-sations réelles	Dépenses réelles
63 042	63 091	61 158	67 096	66 263	63 042	63 091	61 158	67 096	66 263
(63 042)	(63 091)	(61 158)	(67 096)	(66 263)	(63 042)	(63 091)	(61 158)	(67 096)	(66 263)
Recettes (crédit parlementaire)					Recettes (crédit parlementaire)				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajouter les éléments n'exigeant pas l'utilisation de fonds : Dépréciation/amortissement	(2 770)	(2 969)	(2 000)	(2 000)	(3 847)				
Modifications du fonds de roulement	(28)	0,0	375	375	0,0				
Activités d'investissement	5 449	3 295	2 000	2 000	3 794				
Acquisition de biens mortissables									
Excédent de trésorerie (exigence)	(2 651)	326	375	375	(53)				
Pouvoir : excédent cumulatif (prélèvement)	13 349	13 675	13 800	13 800	13 622				
Note : Le fonds renouvelable de l'Office national du film est autorisé par la Loi sur les fonds renouvelables pour les opérations commerciales reliées à la production et à l'exploitation de la collection des produits audiovisuels de l'ONF.									

Tableau financier 4 – Recettes disponibles

Recettes disponibles (en milliers de dollars)					
Recettes disponibles	Recettes	Recettes	Recettes	Recettes	2002-2003
	réelles 2000-2001	réelles 2001-2002	prévues totales	réelles totales	réelles
Opérations de l'ONF	8 022	6 907	8 900	8 900	7 177
Total des recettes disponibles	8 022	6 907	8 900	8 900	7 177

Tableau financier 5 – Paiements de transfert

Paiements de transfert (en milliers de dollars)					
Subventions	Depenses	Depenses	Depenses	Depenses	2002-2003
	réelles 2000-2001	réelles 2001-2002	prévues totales	Autorisations	Depenses
Contributions	8	13	10	10	10
Total des paiements de transfert	235	322	250	250	270

Tableau financier 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses totales prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)					
2002-2003					
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autori- sations réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles
2000-2001	2001-2002				
71 064	69 998	69 683	75 996	73 440	
Opérations de l'ONF					
71 064	69 998	69 683	75 996	73 440	
71 064	69 998	69 683	75 996	73 440	Total

Ce tableau montre l'évolution des dépenses de l'ONF au cours des derniers exercices. Les montants représentent la totalité des dépenses financées à la fois par le crédit parlementaire et par les recettes générées par nos activités. Les variations proviennent des fluctuations dans les recettes et des ajustements au crédit parlementaire.

Pour l'exercice 2002-2003, nous présentons dans ce tableau les dépenses prévues au budget principal des dépenses au début de l'exercice. Les autorisations totales représentent les sommes additionnelles reçues pour couvrir les initiatives et programmes spéciaux, comme le Fonds Mémoire canadienne et la modernisation de la fonction de contrôleur, et les fonds reportés de l'année précédente.

Il est à remarquer que l'ONF n'a qu'un seul secteur d'activité.

Tableau financier 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)

2002 – 2003

Opérations de l'ONF			
Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
ETP	510	510	481
Fonctionnement*	69 433	75 746	73 170
Capital	–	–	–
Subventions et contributions votées	250	250	270
Total des dépenses brutes	69 683	75 996	73 440
Moins :			
Recettes disponibles	(8 900)	(8 900)	(7 177)
Total des dépenses nettes	60 783	67 096	66 263
Autres recettes et dépenses	–	–	–
Recettes non disponibles	–	–	–
Coût des services offerts par d'autres ministères	29	29	18
Coût net du programme	60 812	67 125	66 281

* Incluent les cotisations aux régimes d'avantages sociaux du personnel et les indemnités de départ.

A. Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
2002 - 2003				
Crédit/Programme	Dépenses nettes	Dépenses nettes prévues	Autorisations totales nettes	Dépenses réelles nettes
85 Fonds renouvelable de l'Office national du film				
– Déficit de fonctionnement				
(L) Fonds renouvelable de l'Office national du film				
	60 783	375	67 096	66 263
			375	(53)
Total pour l'Agence	61 158	67 471	66 210	

Note : Les données financières sommaires comprennent trois chiffres, lesquels visent à illustrer ce qui suit :

- les dépenses prévues au début de l'exercice (dépenses nettes prévues);
- les autorisations représentant les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'accorder aux ministères en fonction de changements dans les priorités et d'activités imprévues (autorisations totales nettes) : comprennent le report de fonds de l'année précédente et les augmentations reliés aux conventions collectives. Ces sommes comprennent aussi des attributions spéciales reçues du Fonds Mémoire canadienne.
- la somme vraiment dépensée (dépenses réelles nettes en 2002-2003).

Le déficit de fonctionnement paraissant dans le fonds renouvelable de l'ONF est entièrement financé par un crédit parlementaire annuel (crédit 85 pour l'année 2002-2003), ce qui représente une situation assez unique dans les autorisations du budget des dépenses. Seul le fonds de roulement relié aux opérations commerciales de l'ONF et la variation de la valeur nette des immobilisations sont financées au moyen d'un crédit législatif (voir également le tableau 6).

Initiative sur l'amélioration des services

L'ONF contrôle régulièrement la satisfaction de la clientèle. En 2002-2003, il a commandé une étude visant à élaborer une stratégie d'optimisation du rendement de son centre des appels, conformément à son Plan stratégique.

ANNEXE II : Rendement financier

Les tableaux 1 et 2 présentent les crédits accordés à l'ONF pour l'année 2002-2003 en comparaison avec les dépenses réelles. L'écart entre les autorisations totales et les dépenses réelles découle de retards imprévus dans le déploiement de projets de production. Par exemple, il a fallu reporter le tournage prévu en Israël et en Turquie pour des raisons de sécurité, et des contrats de coproduction internationale n'ont été conclus qu'en avril.

Le tableau 3 montre l'évolution des dépenses de l'ONF au cours des derniers exercices. Les sommes représentent la totalité des dépenses financées à la fois par le crédit parlementaire et par les revenus générés par nos activités. Les écarts proviennent de fluctuations des recettes ainsi que des ajouts au crédit pour couvrir les frais découlant d'initiatives et de programmes spéciaux, dont le Fonds Mémoire canadienne, l'évaluation du programme et la modernisation de la fonction de contrôleur.

Le tableau 4 fait état des recettes disponibles. La multiplication des chaînes spécialisées a entraîné une diminution notable de la valeur des redevances versées pour les productions.

Une part minime de nos ressources est appliquée aux paiements de transfert au titre de subventions et de contributions. Le tableau 5 en présente la ventilation.

Le tableau 6 montre la répartition du fonds renouvelable de l'ONF, qui sert à financer le fonds de roulement des activités commerciales, et la valeur nette des immobilisations.

ANNEXE I : Groupement des rapports

Modernisation de la fonction de contrôleur

- L'ONF a établi un plan de mise en œuvre en vue de moderniser la fonction de contrôleur. En 2002-2002, l'ONF a :
- effectué une évaluation de capacité (capacité actuelle et capacité requise ultérieurement pour répondre aux 33 critères établis par le Conseil du Trésor);
 - trouvé des occasions d'amélioration;
 - établi un plan d'action triennal relié à la mise en œuvre du plan stratégique de l'ONF;
 - mis en œuvre les éléments suivants : programme de perfectionnement professionnel; plan de relève; plan de reconnaissance; amélioration du contrôle de la qualité des systèmes de gestion de l'information.

Paiements de transfert

En 2002-2003, l'ONF a versé 270 000 \$ en paiements de transfert répartis comme suit : 10 000 \$ en subventions pour encourager des artistes primés lors d'événements cinématographiques d'importance qui ont lieu au Canada et qui sont d'intérêt national ou international; le reste a été versé en contributions pour aider des organismes sans but lucratif œuvrant dans le milieu cinématographique et pour participer à la promotion de la cinématographie canadienne. Dans tous les cas, il s'agit de versements de faible valeur faits à plusieurs bénéficiaires différents.

Politiques spéciales sur les voyages

L'ONF est un employeur distinct et, de ce fait, peut appliquer sa propre politique sur les voyages. En réalité, il suit de très près la politique du Conseil du Trésor, et toute différence ne pourrait avoir qu'une incidence quasi négligeable. Il est à remarquer qu'à l'ONF, la même politique sur les voyages s'applique à toutes les catégories de personnel, incluant les personnes nommées par le gouverneur en conseil et les cadres supérieurs.

Gestion du matériel

Depuis plusieurs années déjà, l'ONF tient des registres de ses stocks de biens meubles et des biens destinés à la vente (produits audiovisuels). Des dénombrements et des réévaluations se font à intervalles réguliers de sorte que nos états financiers reflètent constamment la valeur réelle de ces biens.

Méthodes de gestion

Le plan triennal sur les méthodes de gestion modernes est la plus importante initiative de l'ONF. Ce document constitue son engagement à l'égard de meilleures pratiques de gestion. L'ONF est déjà à instiller une culture d'entreprise moderne et cette initiative sert tant à valider l'existence de cette culture qu'à quantifier les éléments propres aux méthodes, ce qui accroît la transparence et la responsabilisation dans l'ensemble de l'organisation, à tous ses échelons.

Chaque gestionnaire est tenu d'atteindre les objectifs fixés dans son évaluation de rendement, au vu des responsabilités qu'il assume en matière de budget et de ressources humaines.

Bien que l'échéancier proposé par le Conseil du Trésor s'étende sur sept ans, l'ONF est résolu à mettre son plan en œuvre au cours des trois prochaines années sur lesquelles se déroule son Plan stratégique 2002-2006.

L'ONF s'engage à entreprendre des évaluations et des vérifications conformément aux nouvelles directives du gouvernement fédéral. Ces travaux l'aideront à remplir l'objectif de gestion plus efficace et efficiente des ressources en prévoyant les changements à apporter aux directives et programmes, en quantifiant les résultats et les modifications à apporter, en gérant les risques et en mettant en œuvre un plan de vérification à long terme. Pour 2002-2003, l'ONF a reçu une allocation de 100 000 \$ du Centre d'excellence en évaluation du Conseil du Trésor. Grâce à ces ressources supplémentaires et aux conseils éclairés du personnel du Centre, l'Office a pu préparer un plan d'évaluation triennal et des cadres d'évaluation ainsi qu'effectuer un plus grand nombre d'évaluations.

3. Recours à des évaluations, vérifications et autres études

L'une des priorités de l'ONF consiste à prévoir et à planifier les changements à apporter éventuellement aux directives et programmes en raison de facteurs contextuels ou autres. Les évaluations, vérifications et autres études fourniront des renseignements détaillés et pertinents sur le rendement, de manière à permettre à l'ONF d'améliorer ses opérations futures. Dans certains cas, de telles études donnent des informations utiles sur l'évolution de la situation.

2. Satisfaction de la clientèle

Afin d'assurer la haute qualité de ses services, d'en adapter la prestation et de mieux répondre aux besoins de la clientèle, l'ONF contrôle le taux de satisfaction de cette dernière et en recueille les commentaires régulièrement.

Dans l'ensemble, ces systèmes permettent à l'ONF de mieux gérer ses ressources en resserrant les liens entre ressources utilisées et résultats souhaités.

la boutique électronique aux États-Unis. Le remaniement du module Inventaire a financières a effectué deux migrations d'applications financières Oracle et a déployé

⇒ De concert avec celle de la technologie de l'information, l'équipe des opérations de distribution.

terminer en 2004. Entre autres fonctions, ce module permettra de produire les contrats travaux de construction du module des droits cédés vont bon train et devraient se facilement une quantité très importante de droits provenant de diverses sources. Les pour pouvoir exploiter une œuvre) nous permet de gérer plus efficacement et plus gestion des droits acquis (c'est-à-dire la partie des droits que nous devons acquérir composante vitale de Synchro, vont de l'avant. Terminé récemment, le module de

⇒ Les travaux sur le Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA), une

L'ONF persiste à maintenir ses coûts administratifs de production au plus bas niveau possible. Les coûts de gestion de la production ont connu une légère hausse depuis 2001-2002 parce que des postes vacants ont été comblés.

<i>Ressources de production (en milliers de dollars)</i>			
Dépenses réelles			
	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Production (coûts directs)	43 467 \$	40 613 \$	40 932 \$
Administration de production	1 696 \$	1 613 \$	1 738 \$
Coût net du programme	63 042 \$	63 091 \$	66 263 \$

L'ONF considère qu'il importe de produire des œuvres qui contribuent à répondre aux priorités du gouvernement fédéral, c'est-à-dire des œuvres de grande qualité qui font rayonner le Canada, favorisent le rapprochement des Canadiens et des Canadiennes entre eux, et établissent des liens avec le monde. L'ONF participe à des coproductions avec divers partenaires, s'assurant ainsi une mise en commun des ressources des secteurs public et privé.

1. Améliorations apportées aux systèmes internes et externes

Nous avons amélioré les systèmes de production, de distribution et d'administration de manière à permettre à l'ONF de remplir ses objectifs : produire des œuvres audiovisuelles de grande qualité et atteindre l'auditoire le plus efficacement possible.

L'une des initiatives les plus importantes de l'ONF est la mise en œuvre de son plan triennal sur la modernisation de la fonction de contrôleur (conformément à la politique du Conseil du Trésor). Ce plan est un document évolutif qui a été fractionné en actions et obligations de rendre compte tous les trimestres. Les gestionnaires sont responsables de l'atteinte des objectifs et répondent des résultats obtenus lors de leurs évaluations de rendement annuelles. On rédigera un plan de communications qu'on affichera ensuite dans l'intranet afin que le personnel soit au courant du projet. Ce sera là l'occasion d'intégrer en un seul programme les nombreux projets interdépendants d'amélioration de la gestion qui sont en cours.

Voici d'autres initiatives mises en œuvre :

⇒ Le système de gestion intégrée de l'information et du savoir *Synchrone* est maintenant opérationnel en ce sens que les flux de travaux ont été harmonisés et adaptés afin de permettre les approbations en ligne, selon les pouvoirs délégués. Le module des contrats a été achevé cette année, de même que plusieurs éléments dont la gestion des votes, la coordination des communiqués et la photothèque. On prépare actuellement l'insertion de cette information dans l'intranet afin que l'ensemble du personnel puisse gérer le savoir.

3. Troisième résultat stratégique

Gestion efficace et responsable des ressources.

Principaux partenaires

L'ONF s'associe à divers organismes dans la mesure où il peut partager avec eux les coûts et les compétences pour mettre au point des outils et des systèmes qui permettent d'améliorer le contrôle, le suivi et la gestion des ressources. Les coproductions avec des partenaires de production et de distribution du Canada et de l'étranger constituent un important moyen de tirer un meilleur parti des ressources.

Objectifs clés

L'ONF vise à resserrer le lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus pour s'assurer que les ressources sont bel et bien utilisées avec efficacité et efficience. Voici les objectifs clés :

- ⇒ poursuivre le développement d'un système de gestion intégré, puissant et moderne;
- ⇒ maintenir les coûts administratifs de production au plus bas niveau possible;
- ⇒ mettre en œuvre de nouveaux mécanismes qui permettront de mieux mesurer le rendement des ressources et des opérations.

Au nombre des indicateurs utilisés à ce chapitre, mentionnons les suivants :

- ⇒ niveau de ressources affectées à la production par rapport aux autres secteurs;
- ⇒ améliorations apportées aux systèmes internes et externes de manière à mieux gérer et contrôler les ressources;
- ⇒ contrôle des ressources;
- ⇒ recours à des évaluations, vérifications et autres études afin de prévoir et planifier les changements à apporter éventuellement aux directives et programmes et les apporter en temps et lieu.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

Les ressources affectées à ce résultat stratégique se sont chiffrées à 7,4 millions de dollars en 2002-2003, soit 400 000 \$ de plus que l'année dernière. Cette augmentation s'explique par une majoration inattendue des ressources affectées à la modernisation de la fonction de contrôleur et à l'évaluation du programme. Voici quelques-uns des résultats atteints.

L'un des moyens permettant à l'ONF de s'assurer qu'il y a un lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus consiste à attribuer la majeure partie de ces ressources à la réalisation de films. En 2002-2003, l'ONF a consacré environ 41 millions de dollars à la production cinématographique, par rapport à 18 millions à la distribution et à la mise en marché, et à 7 millions au soutien à la gestion.

Bien que les indicateurs susmentionnés soient commodes pour évaluer jusqu'à quel point les productions de l'ONF sont utilisées par divers marchés canadiens et étrangers, à long terme, il faudra trouver des outils qui permettent de mesurer l'incidence des œuvres de l'ONF, tout particulièrement en ce qui a trait au degré auquel la « marque » ONF continue de faire « découvrir » le Canada au public canadien et étranger.

Ajoutons que les stratégies globales de mise en marché utilisées pour accroître la visibilité des œuvres audiovisuelles de l'ONF et les faire mieux connaître sont constamment revues pour s'assurer de leur efficacité. L'un des défis est de pouvoir mesurer la valeur des activités de rayonnement destinées à créer des liens entre la population canadienne et les productions de l'ONF.

Le système Synchrone de l'ONF demeure un outil précieux qui permet d'accéder à de l'information qualitative et quantitative sur le rendement. Ce système est devenu le réseau de base de l'Intranet.

Dans une perspective générale, l'ONF a commencé la mise en œuvre de son plan triennal sur la modernisation de la fonction de contrôleur (conformément à la politique du Conseil du Trésor), c'est-à-dire qu'il recourt à des méthodes de gestion modernes qui correspondent aux normes en vigueur au gouvernement fédéral (voir pages 13 et 38).

Il y a lieu de souligner ici l'attrait et l'intérêt que présente la collection de l'ONF pour les publics canadiens et étrangers puisque près de 50 p. 100 des titres vendus ou loués ont été produits il y a plus de 20 ans. Cette constatation révèle que les productions de l'Office demeurent des outils de référence majeurs quelle que soit leur année de production. Elle confirme en outre l'importance à accorder à la préservation des films de l'ONF et à leur accessibilité la plus large possible.

CinéRoute permet maintenant aux universités et aux centres de recherche canadiens d'accéder en ligne à 800 films de l'ONF.

Comme nous l'avons souligné précédemment, l'ONF est résolu à multiplier les points de contact avec la population et à créer des possibilités d'accès à l'ensemble de son patrimoine. À cet égard, l'ONF a mené des activités telles que :

- Programme d'adhésion bilingue, baptisé Cinéclub ONF (NFB Film Club), a vu le jour en octobre 2002 et assure un abonnement gratuit à *Focus* (le magazine mensuel de l'ONF), des rabais sur des produits sélectionnés, des invitations à des premières, des projections publiques, des cours de maîtres et des ateliers. En mars 2002, le programme comptait 2 751 membres des quatre coins du pays;
- Facilitation de l'accès à des documents d'enrichissement numérisés, notamment des clips audio et vidéo et des ressources ciblant les jeunes et le personnel enseignant dans La Médiasphère. En 2002-2003, l'ONF a ajouté des extraits vidéo et des plans de leçon ainsi qu'un lieu de rencontre virtuel où les membres du personnel enseignant peuvent partager leur expérience sur l'utilisation de produits de l'ONF en classe;
- Achèvement de la numérisation de 7 000 extraits de nos films. En 2002-2003, 3 400 extraits ont été ajoutés au système de gestion de contenu multi-plateformes qui est accessible par Internet;
- Augmentation du nombre de titres de l'ONF offerts sur CinéRoute, et ajout d'une collection de films des Archives nationales du Canada. En mars 2003, CinéRoute avait répondu à 8 000 demandes;
- Avancement du travail visant à faire évaluer CinéRoute par 2 000 clients et clientes.

Méthodes de gestion

En 2002-2003, l'une des priorités de l'ONF a été de regrouper ses activités de communications et de visibilité sous une même direction afin de mettre en valeur son image de marque et de réaliser des économies. Dans le contexte d'une industrie des communications marquée par la convergence des médias et la fragmentation de l'auditoire en raison de la multiplicité des choix, la stratégie de l'ONF consiste à s'orienter vers une approche globale afin de tirer le maximum de sa marque.

2. Accès au fonds audiovisuel de l'ONF

ONF Montréal et la nouvelle Médiathèque de Toronto, qui a ouvert ses portes le 22 novembre 2002, sont des endroits clés pour interagir avec le grand public. Dans ces installations de pointe, les visiteurs ont accès à la collection de l'ONF; ils peuvent choisir leurs films et les visionner sur place. Les jeunes, les groupes scolaires et les familles peuvent participer à des ateliers d'animation et voir des films. Les cinéastes de la relève, les professionnels du milieu du cinéma et les étudiants universitaires sont invités à assister à des ateliers de maîtres sur le documentaire et l'animation. En 2002-2003, ONF Montréal a accueilli plus de 100 000 personnes, ce qui représente une légère augmentation par rapport au dernier exercice.

Plus de 11 400 visiteurs ont franchi les portes de la Médiathèque de Toronto de la date d'inauguration (en novembre 2002) à la fin de mars 2003, dont 500 personnes le premier week-end. La Médiathèque a ainsi produit 14 000 \$ de recettes au cours de cette période.

Utilisation de la collection

Au cours de l'année, le catalogue de la CinéRobothèque a été amélioré et enrichi de nouvelles productions offertes à la clientèle. L'effet combiné d'un plus grand nombre de productions disponibles et de l'amélioration de l'accessibilité à l'information sur les films a contribué au maintien de l'exploitation de ce riche patrimoine audiovisuel canadien. En tout, 24 235 personnes – soit 3 p. 100 de plus qu'en 2001-2002 – ont vu des films à la CinéRobothèque.

Titres différents vendus ou loués au Canada et à l'étranger en 2002-2003*

par décennie de production

Total	4 869 titres
1924-1933	3 titres
1934-1943	80 titres
1944-1953	266 titres
1954-1963	426 titres
1964-1973	656 titres
1974-1983	870 titres
1984-1993	1 040 titres
1994-2003	1 528 titres

* Les versions anglaises et françaises comptent pour des titres différents.

† L'ONF est le depositaire de certaines collections de films produits par d'autres organismes gouvernementaux avant sa fondation en 1939.

Le tableau suivant présente les recettes selon les différents marchés (en milliers de dollars).

Recettes selon les marchés

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
CANADIEN			
Télévision	922	1 137	702
Salles de cinéma	120	125	27
Institutionnel et éducatif	1 220	1 034	1 143
Consommateur	608	579	555
	2 870	2 875	2 427
Plans d'archives	677	783	648
Total partiel	3 547	3 658	3 075
INTERNATIONAL			
Télévision	977	548	749
Salles de cinéma	148	75	75
Institutionnel et éducatif	954	832	912
Consommateur	326	118	176
Total partiel	2 405	1 573	1 912
TOTAL	5 952	5 231	4 987

L'ONF a aussi établi des partenariats avec plus de 48 bibliothèques publiques (par rapport à 51 en 2001-2002, une diminution qui s'explique par les fusions municipales) dans les diverses régions du pays, par lesquels elles peuvent acheter nos films à des conditions avantageuses, en plus de recevoir gratuitement une copie de nos nouveautés; en échange, elles conservent un bon stock de nos films, qu'elles prêtent ou louent à leur clientèle. En vertu de ces partenariats, les Canadiens et Canadiennes des communautés de langue officielle vivant en situation minoritaire ont accès aux productions de l'ONF dans leur propre langue, conformément aux responsabilités de l'Office découlant des articles 41 et 42 de la Loi sur les langues officielles.

Nombre de prêts de films dans les bibliothèques partenaires

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
	208 660	217 964	222 827

Ce marché a connu une augmentation d'environ 5 000 prêts par rapport au dernier exercice.

Les ressources affectées à ce résultat stratégique se chiffrent à environ 18 millions de dollars en 2002-2003. Les prévisions étaient de quelque 13,8 millions et l'augmentation s'explique par l'ouverture de la Médiathèque de Toronto et par les besoins en ressources pour la numérisation de la collection de l'ONF au moyen du Fonds Mémoire canadienne.

Sur ce point, les indicateurs suivants permettent de mesurer les résultats obtenus :

- ⇒ Progrès réalisés en matière de développement et de diversification des marchés, mesurés à partir des recettes et des locations de films de l'ONF;
- ⇒ Accès au fonds audiovisuel de l'ONF, mesuré à partir de l'utilisation de la collection, y compris au moyen de CinéRoute, le projet pilote de cinéma sur demande par liaison Internet.

1. Développement et diversification des marchés

Les recettes générées et le nombre de transactions témoignent de l'efficacité des stratégies de mise en marché utilisées par l'ONF, du succès obtenu et de l'attrait des films de la collection auprès des divers marchés.

Marchés canadiens et étrangers

L'ONF a poursuivi son partenariat avec le Documentary Channel, qui diffuse environ 50 heures de ses productions par année, dont bon nombre occupent une place dans la grille horaire qui lui est réservée. Compte tenu de l'importance que revêtent la promotion et la mise en marché dans le nouveau contexte de l'audiovisuel, cette chaîne joue pour nous un rôle précieux dans la fidélisation de l'auditoire.

Pour intensifier la présence de ses productions dans le système de télédiffusion canadien, l'ONF a produit une compilation intitulée *The Way We Were*, pour VisionTV, qui a suscité d'excellents commentaires.

Tandis que les recettes globales diminuaient, passant de 5,2 millions en 2001-2002 à 4,9 millions de dollars en 2002-2003, les recettes provenant des ventes à l'étranger augmentaient, de 1,5 million de dollars en 2001-2002 à 1,9 million en 2002-2003. Ce repli sur le plan global s'explique par les changements survenus dans l'industrie de l'audiovisuel et par le fait que 2002-2003 a été une année de transition compte tenu de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique de l'ONF et de l'embauche de nouveaux cadres supérieurs.

Signaux également l'augmentation des recettes tirées des marchés institutionnels et éducatifs.

2. Deuxième résultat stratégique

L'optimisation des auditoires des productions et coproductions de l'ONF au Canada et à l'étranger par l'accès à ses œuvres sur les chaînes générales et spécialisées, et dans les réseaux/canaux de distribution commerciaux et non commerciaux.

Principaux partenaires

L'ONF s'associe à des producteurs indépendants et à des diffuseurs (des secteurs public et privé et à des chaînes spécialisées) du Canada et de l'étranger. En 2002-2003, il a surtout mis l'accent sur les alliances avec des diffuseurs, dont APTN, History Channel, CBC/Radio-Canada et Vision TV.

Objectifs clés

L'une des principales responsabilités de l'ONF consiste à s'assurer qu'il utilise tous les canaux de distribution afin de rejoindre le public canadien et étranger des divers marchés au moyen de stratégies de marketing efficaces. Il doit en outre faciliter l'accès à sa collection de films, l'un des plus importants patrimoines audiovisuels canadiens. Dans l'ensemble, il s'agit de faire en sorte que les diffuseurs, les établissements d'enseignement, les bibliothèques et d'autres marchés utilisent davantage les productions audiovisuelles de l'ONF. Voici quelques objectifs clés :

- ⇒ Intensifier la présence des productions de l'ONF dans les divers réseaux de distribution;
- ⇒ Développer et diversifier les marchés canadiens et internationaux;
- ⇒ Assurer la conservation de la collection de l'ONF et la rendre plus accessible.

En se concentrant sur ces objectifs, l'ONF espère renouer les liens avec la population canadienne par la voie de projections, des médias, d'Internet, de médiathèques, de bibliothèques, de musées, d'écoles et du programme d'adhésion.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

La réalisation de cet objectif ne dépend pas d'un programme, mais bien d'un certain nombre d'activités qui y contribuent collectivement, y compris celles qui relèvent des communications et du développement des réseaux, de la gestion de l'information et qui sont liées à Internet. C'est par souci de cohérence que l'ONF a décidé de regrouper ces activités au sein d'une direction axée sur les services et couvrant un éventail d'activités d'information et de communication qui vont de la gestion de l'information aux projections en passant par les points de ventes de vidéos de l'ONF, etc. Ce regroupement d'activités va dans le sens de la convergence des médias, laquelle procure à la population accès à de l'information et à des produits audiovisuels par diverses voies.

Ayant retenu les services d'un spécialiste en mesure d'auditoire en 2002, l'ONF a pu mettre au point des outils plus perfectionnés. Comme nous l'avons signalé sous la rubrique « Un milieu en évolution », dans la Partie I du présent document, ces données sont d'une importance cruciale dans le nouveau milieu de la diffusion composé de 350 chaînes.

Elles nous permettent de savoir, par exemple, sur quelles chaînes la population canadienne est intéressée à regarder des documentaires. Une telle information donne de la pertinence au programme de production de l'ONF parce que nous savons que nos productions seront vues par les Canadiens et Canadiennes. Elle nous fournit en outre des renseignements sur les marchés, ce qui nous aide à assurer une meilleure promotion de nos productions.

Le système Synchron de l'ONF est un outil précieux qui permet d'accéder à de l'information qualitative et quantitative sur le rendement.

Le Système électronique de gestion des droits d'auteur (SEGDA), qui est en cours de développement, aidera l'ONF à acquérir des droits de production et à vendre des licences. Il s'agit d'un outil d'information ultraperfectionné sur les droits d'auteur.

Dans une optique plus générale, l'ONF a commencé la mise en œuvre de son plan triennal sur la modernisation de la fonction de contrôleur (conformément à la politique du Conseil du Trésor), c'est-à-dire qu'il recourt à des méthodes de gestion modernes qui correspondent aux normes en vigueur au gouvernement fédéral (voir pages 13 et 38).

<i>Nombre de projets soutenus</i>			
	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Aide au cinéma indépendant (ACIC)	66	51	87
Filmmaker Assistance Program	173	195	229
Total	239	246	316

- le Filmmaker Assistance Program (FAP);
- l'Aide au cinéma indépendant – Canada (ACIC).

Plus de 35 p. 100 des films de l'ONF ont été réalisés par des cinéastes de la relève. De plus, l'ONF tient à donner aux jeunes cinéastes l'occasion de faire leurs premières armes dans le milieu cinématographique professionnel et, à cette fin, recourt à diverses initiatives, notamment :

Cinéastes de la relève

Ce sont là des points de départ pour la production de films pertinents sur le plan social, des films qui concrétisent la diversité culturelle du Canada. En produisant des films qui ne se contentent pas de décrire les minorités visibles, mais viennent d'elles, en communiquant en retour ces expériences aux collectivités canadiennes, nous encourageons le dialogue et le débat, et nous aidons ainsi à propager la tolérance par la compréhension et l'appréciation mutuelles.

En ce qui concerne le marché anglophone, l'ONF a lancé la deuxième édition du concours national *Reel Diversity*. Les cinq gagnants ont la chance de réaliser chacun un documentaire de 40 minutes qui sera à l'antenne des partenaires de diffusion du concours : CBC, Newsworld et VisionTV. On trouvera de plus amples renseignements dans le site Web de l'ONF à l'adresse www.onf.ca.

En mai 2002, le Programme français a accueilli les trois lauréats de son concours *Nouveaux regards*, ouvert aux francophones issus de minorités visibles. Le projet de Hind Benchekroun jette un regard inhabituel sur l'identité à travers le parcours d'une chanteuse issue de la tradition musulmane. Hyacinthe Combarry, originaire du Burkina-Faso, nous amène à revoir nos perceptions face aux croyances populaires dans un monde où les valeurs et les traditions se perdent. Enfin, Michka Saäl se propose d'explorer les questions sociales et les relations interculturelles dans l'univers policier.

Plusieurs cinéastes se sont distingués en 2002-2003. Daniel Sekulich a remporté six prix, dont un Prix UNESCO et un Prix spécial du jury au Festival international du film et de la vidéo sur l'environnement pour son film *Aftermath: The Remnants of War*. Martine Chartrand a ratifié encore neuf prix pour *Ame noire/Black Soul* après les dix qu'elle avait décrochés en 2001-2002 et son Ours d'or au Festival international du film de Berlin l'année précédente. Pjotr Sapegina a remporté dix prix avec *Aria*.

Paul Driessen, dont le court métrage *Le garçon qui a vu l'iceberg/The Boy Who Saw the Iceberg* avait récolté divers honneurs les années précédentes, a reçu encore quatre prix en 2002-2003, dont un Prix spécial du jury international au Festival international du film d'animation de Hiroshima, au Japon.

Flux, de Christopher Hinton, a récolté 11 prix, dont le FIPRESCI au Festival international du film d'animation d'Annecy, en France. *The Hungry Squid*, du réalisateur John Weldon, a remporté cinq prix, dont le Génie du meilleur court métrage d'animation.

Avec *The Stone of Folly*, Jesse Rosensweet a récolté quatre prix, dont le Prix du jury du meilleur court métrage au prestigieux Festival de Cannes, en France. Cordell Baker, qui s'était distingué avec huit prix en 2001-2002, en a amassé huit autres en 2002-2003 avec *Tombé du ciel/Strange Invaders*, dont un Prix spécial du jury international au Festival international du film d'animation de Hiroshima, au Japon.

5. Reflet de la diversité par la représentativité des cinéastes

Autochtones

L'ONF est depuis longtemps le principal producteur et distributeur de films autochtones au Canada.

En 2002-2003, cinq films ont été réalisés dans le cadre de l'Aboriginal Filmmakers Program (AFP). L'AFP est un programme national conçu pour encourager et soutenir la production et la coproduction d'œuvres audiovisuelles pertinentes, innovatrices et de grande qualité par des cinéastes autochtones, ainsi que pour contribuer à leur perfectionnement professionnel dans l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision.

Diversité

L'ONF prend le leadership pour favoriser la diversité culturelle devant comme derrière la caméra. Un certain nombre de films produits en 2002-2003 mettent l'accent sur la diversité culturelle ou ont été réalisés par des cinéastes d'origines culturelles diverses. On en a déjà trouvé quelques exemples sous la rubrique « Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF ». En voici d'autres :

- Alison Reiko Loader a réalisé *Showa Shinzan*, un court métrage d'animation qui se déroule au Japon;
- Jari Osborne, réalisatrice de *Sleeping Tigers: The Asahi Baseball Story*, raconte l'histoire d'une équipe de base-ball d'origine japonaise.

3. Attitudes, reconnaissance et appui de la population canadienne à l'endroit de l'ONF

Le sondage national commandé par l'ONF en 2001 a fourni des données précieuses sur les attitudes de la population canadienne à l'égard du documentaire et sur l'utilisation qu'elle en fait, ainsi que sur sa reconnaissance et son appui à l'endroit de l'ONF. Les résultats servent de repère pour évaluer les efforts poursuivis par l'ONF et de principes directeurs pour élaborer de nouvelles stratégies.

Le sondage nous apprend que l'ONF doit redoubler d'efforts pour 1) s'assurer que la population canadienne reconnait ses films lorsqu'elle en voit à la télévision, 2) rendre ses films accessibles à la télévision, 3) promouvoir ses films. En 2002-2003, l'ONF s'est donné pour priorité de forger des alliances avec des diffuseurs choisis afin d'améliorer l'accessibilité et la promotion de ses films sur les chaînes générales comme la CBC/Radio-Canada, sur les chaînes spécialisée APTN et VisionTV, et sur les chaînes numériques comme History Channel.

L'analyse des données et de l'information sur la satisfaction de la clientèle aidera aussi à définir plus clairement les priorités à l'égard de l'amélioration du service, comme le prescrit le gouvernement dans son *Initiative d'amélioration des services*.

4. Performance dans les festivals canadiens et étrangers

La reconnaissance de l'excellence des films de l'ONF par l'industrie canadienne et étrangère représente une mesure objective du caractère concurrentiel – donc de l'innovation, de la qualité et de la pertinence – de ses productions. On trouvera au tableau suivant la liste des prix remportés par les productions de l'ONF dans les différents festivals au cours de l'année, par rapport à l'année précédente.

Prix remportés par les productions

	2001-2002	2002-2003
Canada	43	42
International	80	106
Total	123	148

L'ONF, ses cinéastes et ses productions ont récolté un nombre extraordinaire de prix et d'honneurs, qui traduisent la reconnaissance de l'excellence et de l'innovation de ses œuvres. Cette année, nous avons reçu 148 prix et mentions spéciales pour nos productions dans le cadre de festivals et de manifestations au Canada et à l'étranger, ce qui représente une augmentation de 20 p. 100 par rapport au dernier exercice. De ce total, 82 prix ou mentions sont allés à des films d'animation, 62 à des documentaires et 4 au site Web.

Les recherches en mesure d'auditoire se poursuivent. L'ONF est membre d'un groupe de travail – composé de représentants de Téléfilm Canada, du Fonds canadien de télévision, du CRTC, de Statistique Canada et du ministère du Patrimoine canadien — dont le mandat est de collaborer avec les diffuseurs et les firmes spécialisées dans les cotes d'écoute BBM et Neilsen afin d'améliorer les systèmes de mesure. Ainsi, nous disposerons bientôt d'outils de mesure plus performants qui fourniront de l'information plus précise sur le rendement de la programmation télévisée au Canada.

Développement et achalandage du site Internet

L'exercice 2002-2003 a marqué un point tournant dans l'amélioration et la promotion du site Web de l'ONF. C'est principalement parce que nous désirons considérer Internet non seulement comme un espace infini pour afficher les communiqués, l'information promotionnelle et le contenu multimédia, mais aussi comme un ensemble de canaux spécialisés permettant la programmation d'un calendrier annuel d'événements et de contenu médiatique enrichi.

Achalandage du site Web

	2001-2002	2002-2003
Pages visitées	26 069 470	30 162 775
Sessions d'utilisateurs	2 508 047	2 781 709

Plus de 30 millions d'impressions ont été faites en 2002-2003 sur le site Internet de l'ONF au cours de 2,7 millions de sessions d'utilisateurs qui, en moyenne, ont navigué dans le site durant une quinzaine de minutes. Voilà qui représente une augmentation majeure du nombre de visiteurs.

Projections publiques et ateliers

Grâce au programme de projections publiques de l'ONF, près de 60 000 Canadiens et Canadiennes ont vu des films en salle et ont pu participer à une discussion après la projection.

La série pour enfants *Les petits conteurs*, des courts métrages d'animation pertinents axés sur la diversité culturelle, a été vue plus de 2 000 fois, dans les bibliothèques, des garderies et des centres communautaires à l'échelle du pays.

*Auditoire mensuel des productions de l'ONF sur les divers réseaux de télévision
français et anglais*

2002-2003

Avril	2 090 000
Mai	726 000
Juin	2 063 000
Juillet	929 000
Août	935 000
Septembre	792 000
Octobre	1 342 000
Novembre	1 516 000
Décembre	1 290 000
Janvier	1 877 000
Février	406 000
Mars	726 000

Si on examine le pourcentage des téléspectateurs par réseau en 2002, on constate que les productions de l'ONF ont surtout été diffusées sur la CBC, Radio-Canada, TVA, History Television, VisionTV, Bravo, Canal D, Télé-Québec et W Network.

Un certain nombre de films ont obtenu un succès retentissant lors de leur télédiffusion, attirant un auditoire d'un demi-million de téléspectateurs ou plus. À ce chapitre, mentionnons la diffusion à TVA de *5 pieds 2 pouces*, 80 000 livres et à Radio-Canada *d'Il parle avec les loups*, dont les auditoires ont été respectivement de 951 000 et de 533 000 personnes.

Nombre de télédiffusions de productions de l'ONF

2001-2002	2002-2003
Anglais	1 521
2 200	
Français	672
2 193	
Total	2 820

Il s'agit de l'Institut national de l'audiovisuel, ARTE France, Lark International (un consortium regroupant quatre stations de PBS aux États-Unis), Film Australia, le UK Film Council et la BBC. Le partenariat avec la BBC et le UK Film Council a donné lieu à la création du World Documentary Fund, visant la production de longs métrages documentaires destinés au marché des salles.

Les sujets abordés dans les œuvres de l'ONF couvrent les domaines suivants :

- *Peuples et cultures du Canada*
- *Arts et culture*
- *Diversité culturelle*
- *Géographie, nature et environnement ainsi qu'arts et médias*
- *Sujets à caractère social, moral et juridique*
- *Histoire, politique et gouvernement*
- *Psychologie et relations interpersonnelles*
- *Sports et activités récréatives*
- *Enfance, adolescence et famille*
- *Sciences et technologies*

2. Degré d'intérêt pour les films de l'ONF et degré de satisfaction de l'auditoire

Taille de l'auditoire à la télévision

Cet indicateur évalue jusqu'à quel point nous atteignons nos objectifs qui consistent à stimuler l'intérêt pour nos films et à rejoindre le plus vaste auditoire possible.

L'auditoire le plus vaste et le mieux documenté est celui de la télévision, notre principal mode de distribution. Sources majeures de contenu canadien distinctif destiné au système de radiodiffusion canadien, les productions de l'ONF sont vues au pays sur une variété de chaînes, tant générales que spécialisées et numériques. Depuis 2001, l'ONF est partenaire d'une chaîne numérique, Documentary Channel (avec la CBC et Corus). Par ses coproductions, il élargit la valeur de son image de marque et de celle de ses partenaires.

En moyenne, en 2002-2003, il y a eu 200 télédiffusions de productions de l'ONF chaque mois sur des chaînes canadiennes devant un auditoire moyen de 1,2 million de Canadiens et Canadiennes.

On doit souligner que la méthode appliquée aux mesures d'auditoire est en évolution perpétuelle. L'ONF a entrepris d'améliorer ses rapports de rendement en mettant au point de nouveaux outils de mesure qui ont une incidence sur les résultats.

Il mesure maintenant les auditoires à la télévision tous les mois et obtient ainsi des renseignements plus détaillés sur les genres d'émissions auxquelles ses productions ont été présentées, des données comparatives sur la taille des auditoires par rapport aux divers réseaux, et des données démographiques, linguistiques et régionales sur ses auditoires. Ainsi, l'examen de l'auditoire mensuel des productions de l'ONF permet de constater ce qui suit :

Little Armadillos, réalisé par John Forrest, explore les liens étroits qui existent entre

les mondes, grand et petit.

La création de La Médiasphère est l'un des points marquants de l'exercice de l'année. Il s'agit d'une ressource en ligne conçue pour les membres du personnel enseignant désireux d'utiliser les films de l'ONF en classe. La Médiasphère comprend deux productions interactives : *La crise du cyberterrorisme* et *Le Canada contemporain*.

Le site de l'ONF a été enrichi par l'ajout de huit nouvelles aventures scientifiques dans *La Mission* ainsi que du *Cliposcope Ultrabug*, de *Focus* et de *Mission Arctique*. Le *Cliposcope Ultrabug* donne aux jeunes l'occasion de faire du cinéma d'animation en ligne. Ils peuvent créer, monter et sauvegarder leurs clips, puis les envoyer à leurs camarades par courriel ou les transmettre au Cliposcope pour qu'ils y soient visionnés.

Mission Arctique, aventure Web sur mesure qui accompagne la production de cinq documentaires importants traitant des changements climatiques, est un bon exemple de la nouvelle orientation Internet de l'ONF. Presque tous les jours, des élèves et le grand public du monde entier ont pu voir des vidéos de la vie à bord de Sedna et poser directement des questions à l'équipage formé de scientifiques et de professionnels de la production.

Cinéastes autochtones et cinéastes d'origines culturelles diverses

L'illustre cinéaste autochtone Alanis Obomsawin plonge dans l'histoire pour faire comprendre le contexte dans lequel se déroule le conflit avec les Mi'qmaq de Burnt Church dans *La Couronne cherche-t-elle à nous faire la guerre? (Is the Crown at war with us?)*. Gagnante du concours Cinéaste autochtone du Programme français, Elisapie Isaac a terminé *Si le temps le permet*, un film qui emprunte la forme d'une lettre dans laquelle la réalisatrice retourne à ses racines.

Un certain nombre de films produits en 2002-2003 mettent l'accent sur la diversité culturelle ou ont été réalisés par des cinéastes d'origines culturelles diverses :

Bollywood Bound, de Nisha Pahuja, porte sur l'industrie cinématographique en Inde; *Earth to Mouth*, de Yung Chang, se déroule sur une ferme où l'on cultive des légumes asiatiques;

Flemingdon Park: The Global Village, d'Andrew Fiaz, traite d'un complexe de logements subventionnés qui abritent réfugiés et immigrants;

Joe, de Jill Harris, trace le portrait de Seraphim Joe Fortes, immigrant né à la Barbade et éminent citoyen de Vancouver;

Kosovo: Fragile Peace, de Moira Simpson, montre la vie après les ravages de la guerre.

Le besoin d'une trame audiovisuelle qui permette de centrer les discussions sur divers enjeux – au sein même du Canada et par-delà ses frontières – demeure un moyen précieux de présenter différents points de vue aux auditoires et de contribuer à la préservation d'un tissu social solide. En 2002-2003, l'ONF a conclu des ententes de partenariat avec cinq maisons et organismes de production et de distribution du Canada et de l'étranger.

Nombre de productions selon le genre : 2002-2003

Documentaires	38
Films d'animation	18
Films d'animation interactifs	4
Total	60

Comme chaque année, les documentaires de l'ONF ont abordé des sujets importants et contribué à l'avancement de la société canadienne. Ainsi, nous avons produit les documentaires suivants en 2002-2003 :

A Country Doctor. Le réalisateur Alastair Brown pose des questions incisives sur la situation des médecins dans un système de santé en crise. Les deux films de Dan Curtis de la série **Bearing Witness** (série de trois films) portent sur des personnes souffrant de maladies graves.

L'Homme trop pressé prend son thé à la fourchette, de Sylvie Groulx, examine la vie trépidante des adultes qui doivent diviser leur temps entre la famille et le travail.

Dans **Life with Dad**, Ray Harper étudie un phénomène de plus en plus répandu : les pères de famille monoparentale.

Dans **Hubert Reeves: conteur d'étoiles**, la réalisatrice Iolande Cadrin-Rossignol parle d'écologie et invite l'astrophysicien Hubert Reeves à nous rappeler notre responsabilité face à la survie de la planète.

Dans **Ceux qui attendent**, le réalisateur Herménégilde Chiasson traite du conflit épique qui oppose les Blancs aux pêcheurs mi'kmaq de Burnt Chuch, dans la baie de Miramichi, au Nouveau-Brunswick. Il présente le point de vue des Acadiens sur les événements.

Les enfants et les jeunes

L'ONF met l'accent sur la production d'œuvres destinées aux jeunes; les faire participer au processus cinématographique les aide à se rapprocher d'autres Canadiens et Canadiennes et leur donne l'occasion d'en apprendre davantage sur l'histoire, l'identité, les valeurs et le patrimoine canadiens. En 2002-2003, l'ONF a produit 22 films au total (dont 4 productions interactives) visant particulièrement les enfants et les jeunes.

On trouve partout au pays des cinéastes intéressés par la jeunesse et l'éducation.

Par exemple :

Distances/Elbow Room est un court métrage d'animation coloré de Diane Obomsawin qui encourage la tolérance;

J'veux un toutou (I Want a Dog), du réalisateur Sheldon Cohen, est un charmant conte animé sur une fillette qui désire un chien plus que tout au monde;

Les outils de mesure du rayonnement des productions ne sont toujours pas assez

perfectionnés pour évaluer, par exemple, la valeur de la diffusion d'un documentaire de l'ONF sur une chaîne documentaire par rapport à une chaîne grand public. En d'autres termes, il s'avère difficile de mesurer l'incidence d'une production de l'ONF sur l'approfondissement de la compréhension et de la connaissance des Canadiens et des Canadiennes.

Jusqu'à ce que de meilleurs outils soient mis au point, l'ONF utilise des indicateurs qui attestent des résultats généraux de sa production.

Liens avec les programmes, les ressources et les résultats

L'ONF a deux programmes de production : un en anglais et un en français.

En 2002-2003, l'ONF a consacré un total d'environ 41 millions de dollars à la réalisation de cet objectif stratégique, soit 25 millions de dollars pour le programme de production en anglais et 16 millions de dollars pour le programme de production en français. Cette répartition reflète le partage linguistique de deux tiers un tiers conforme à la politique officielle. L'ONF continue d'affecter la plus grande partie de ses ressources de production à des films qui traitent d'enjeux sociaux et d'en attribuer une moindre part à des projets plus artistiques et expérimentaux.

1. Diversité des genres et des sujets traités dans les productions de l'ONF

En 2002-2003, l'ONF a terminé 60 nouvelles productions, dont 10 coproductions avec le secteur privé. Il s'agit là d'une diminution par rapport à l'exercice 2001-2002 en raison des variations naturelles du cycle de production et aussi du fait que 2002-2003 a été une année de transition compte tenu de l'adoption du nouveau plan stratégique et de l'embauche de nouveaux cadres supérieurs.

Les nouvelles productions sont des films d'animation, des documentaires et des produits multimédias sur une variété de sujets conçus pour intéresser d'importants segments de la population canadienne, ou encore, destinés à des créneaux particuliers.

Les avantages obtenus par la réalisation de cet objectif ne s'évaluent et ne se mesurent qu'à long terme. L'un des défis de l'ONF consiste à s'assurer que ses œuvres continuent de faire connaître et comprendre des réalités qui évoluent ainsi qu'à permettre l'expression de voix nouvelles et de nouveaux phénomènes de société.

Partie III : Rendement de l'ONF

1. Premier résultat stratégique

Une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde.

Principaux partenaires

L'ONF s'associe à des producteurs indépendants et à des diffuseurs (publics et privés, y compris des chaînes spécialisées) du Canada et de l'étranger. En 2002-2003, il a mis l'accent sur les alliances avec des diffuseurs canadiens, dont APTN, History Channel, CBC/Radio Canada et VisionTV.

Objectifs clés

- ⇒ Produire des documentaires d'opinion sur des enjeux sociaux importants et des portraits de la vie quotidienne;
 - ⇒ Produire des courts métrages d'animation faisant appel à une variété de techniques et de formes de manière à permettre aux artistes de donner la pleine mesure de leur imagination et de leur créativité;
 - ⇒ Elaborer des projets interactifs pour les jeunes publics.
- Comme l'ONF produit des films dont le contenu, le traitement et les auditoires cibles varient grandement, il est ardu de rendre des comptes sur chacun. Pour illustrer le travail accompli, nous mentionnerons quelques productions lancées au cours de l'exercice. Mais l'ONF vise à réaliser des objectifs clés.

Il accorde une importance toute particulière à la diversité des voix (qui s'expriment dans la variété des sujets, des genres et des cinéastes – de la relève, autochtones et de divers horizons culturels); à l'atteinte du grand public et d'auditoires spécialisés selon le public visé par l'œuvre; à la reconnaissance de la qualité, de la créativité et de l'innovation par la présence à des festivals et l'obtention de prix; aux réactions (dans la mesure du possible) provenant des divers auditoires servis.

L'ONF est un important producteur de contenu canadien et, à ce titre, il veille à ce que sa programmation soit pertinente pour les Canadiens et Canadiennes de tous âges. C'est donc dire que ses productions doivent traiter d'enjeux sociaux importants pour la population en plus de recourir aux nouvelles technologies susceptibles d'enrichir les formes de contenu et d'établir des liens avec les jeunes.

En raison de la révolution qui se produit dans le système de radiodiffusion canadien, normalement la distribution numérique (tant en ce qui concerne le nombre croissant de chaînes que les technologies de production et de distribution), l'ONF, au même titre que les autres producteurs et distributeurs, a dû revoir ses méthodes de mesure de l'auditoire.

3. *Participation et engagement culturels* : favoriser l'accès et la participation des Canadiens et des Canadiennes à la vie culturelle de notre pays.

Les productions de l'ONF servent de catalyseur ouvrant la voie au dialogue et à la discussion, et sont un moyen d'échange en même temps qu'une source de développement culturel et social. La population canadienne se sent proche de l'ONF et elle est désireuse de prendre part à ses activités.⁴ Les histoires, l'expression culturelle et l'interaction suscitent chez elle le sentiment d'une même appartenance au Canada.

Appui au programme du gouvernement

L'ONF appuie également le programme du gouvernement – dont les grandes lignes ont été annoncées dans le discours du Trône de 2002 intitulé *Le Canada que l'on veut* – en ce sens qu'il s'engage aussi à favoriser l'innovation et la formation, ainsi qu'à servir certains segments spéciaux de la population que sont les enfants, les jeunes, les Autochtones et les communautés de toutes origines culturelles. L'ONF joue un rôle de premier plan dans chacun de ces domaines, qui sont donc abordés point par point dans le corps du présent rapport.

7. **Indicateurs sociaux : Le rendement du Canada**

Les résultats stratégiques qui touchent l'ONF figurent dans *Le rendement du Canada*, sous le sous-thème « Préservation et reconnaissance internationale de la culture et du patrimoine canadiens » du quatrième thème, « La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes ». Les deux résultats stratégiques suivants y sont précisés :

- Une production d'œuvres audiovisuelles pertinentes, excellentes et innovatrices pour aider la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde;
- Des œuvres audiovisuelles accessibles et prises, et une image de marque reconnue par les publics canadien et international.

⁴ Selon des sondages menés par Pollara et Décima, la majorité des Canadiens et Canadiennes (86 p. 100) connaissent l'ONF, et 78 p. 100 d'entre eux approuvent son financement public.

6. Contribution de l'ONF aux priorités gouvernementales

Par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien, le gouvernement du Canada est résolu à contribuer à la cohésion et à la créativité d'un pays où tous les Canadiens et Canadiennes ont la possibilité de participer à la vie culturelle et communautaire. L'ONF contribue directement à la réalisation des objectifs stratégiques fixés par le Ministère dans les domaines suivants :

1. *Contenu canadien* : favoriser la création, la diffusion et la préservation de divers oeuvres, histoires et symboles culturels canadiens qui reflètent notre passé et qui soient l'expression de nos valeurs et de nos aspirations.

Par son programme de production, l'ONF produit du contenu canadien qui permet à la population canadienne d'accéder à des histoires et points de vue canadiens. Exprimé par des voix diversifiées, dans les deux langues officielles, ce contenu possède pour les Canadiens et Canadiennes une valeur qui ne se démentira pas avec le temps parce qu'il les aide à saisir tant les enjeux planétaires que communautaires. Les productions de l'ONF communiquent un sentiment de fierté à l'égard de l'histoire, de la diversité, des traditions et des réalisations canadiennes, et assurent la promotion efficace des valeurs et des intérêts culturels canadiens partout dans le monde.

2. *En relation les uns avec les autres* : multiplier et raffermir les liens entre les Canadiens et les Canadiennes et approfondir la compréhension entre les diverses collectivités.

L'ONF offre des occasions de rapprochement individuel et collectif ainsi que de compréhension mutuelle. Comme en témoignent ses antécédents, il est avant tout déterminé à rapprocher les Canadiens et à leur fournir du contenu qui les représente, les fait se remettre en question et leur communique les aspirations du Canada. L'ONF est résolu à multiplier les points de contact avec la population et à créer des possibilités d'accès à l'ensemble de son patrimoine, tant pour les élèves que pour les adultes. Ces points d'accès et d'information sont les suivants :

- La CinéRobothèque, à Montréal (100 000 visiteurs en 2002-2003);
- La Médiathèque, à Toronto (11 400 visiteurs du 22 novembre 2002, jour de son inauguration, au 31 mars 2003);
- Le site Web;
- La télévision;
- CinéRoute;
- Le *Cinéclub ONF*, un programme d'adhésion offrant notamment des projections publiques pour rejoindre les auditoires dans leurs villes respectives en faisant un usage judicieux de partenariats locaux;
- Les ateliers de maîtres, grâce auxquels professionnels et étudiants côtoient des cinéastes qui ont perfectionné leur art;
- Les bibliothèques publiques partenaires (48).

En outre, en mai 2003, l'ONF a annoncé la création du World Documentary Fund, en collaboration avec le UK Film Council et la BBC, qui donnera lieu à des coproductions prestigieuses, dont certaines sortiront en salles au Canada et à l'étranger dès l'automne 2003. En vertu de l'entente signée, un fonds de 3,4 millions de dollars canadiens sera consacré à la production de trois ou quatre longs métrages documentaires. Avec le premier film, l'ONF a déjà récupéré une large part de son investissement, établi à 500 000 \$ la première année. Deux coproductions sont déjà en cours : *Game Over*; *Kasparov Against the Machine* et *Diameter of the Bomb*.

Partenaires du portefeuille de Patrimoine canadien

Pour atteindre certains de ses objectifs, l'ONF compte sur l'appui et la collaboration du ministère du Patrimoine canadien et des organismes de son portefeuille afin de coordonner les activités patrimoniales à l'avantage de toute la population canadienne et de respecter les priorités pangouvernementales.

De plus, avec d'autres organismes et sociétés d'État membres du portefeuille, l'ONF participe à des comités et des groupes de travail (par exemple, sur les politiques de développement des réseaux, l'audiovisuel, les arts, la diffusion internationale). Il s'agit de regroupements de représentants d'organismes culturels, de sociétés d'État et de directions générales relevant du Ministère qui sont mandatés par le sous-ministre pour trouver des points communs, partager l'information, les compétences et les leçons apprises, élaborer des directives et des cadres stratégiques et optimiser les ressources financières et autres. L'ONF s'associe fréquemment à des organismes culturels fédéraux pour la production ou la distribution de films. Il entretient des relations avec Téléfilm Canada et le Conseil des Arts du Canada pour tenter d'harmoniser les politiques, et avec les réseaux SRC/CBC pour trouver des occasions de production ou de diffusion.

Le lancement du projet Dêlic à l'intention des productrices et producteurs de diverses communautés culturelles constitue un autre exemple de collaboration entre l'ONF et d'autres organismes culturels du gouvernement fédéral. D'une durée de trois ans, ce programme mené en collaboration avec Téléfilm Canada et le Conseil des Arts du Canada est une initiative de l'ONF.

L'ONF a également été un participant important au Forum de la ministre sur la diversité et la culture.

Partenaires institutionnels

L'ONF poursuit également ses ententes de partenariat avec tout un réseau de bibliothèques publiques partout au Canada pour prêter ses films dans des collectivités qui n'auraient pas ou guère accès à ses œuvres autrement.

5. Principaux partenaires

L'ONF est depuis toujours un chef de file en matière de production cinématographique et audiovisuelle et poursuit dans cette veine en s'unissant à des partenaires prestigieux en vue d'élaborer et de coproduire une programmation audiovisuelle de grande qualité.

Les partenariats jouent un rôle clé dans la réussite de l'ONF et dans l'exécution de son mandat. Seuls les partenariats nous permettent d'entreprendre des activités diversifiées et de viser de nouveaux horizons, qui suppose que nous devons forger des alliances stratégiques avec des diffuseurs, des entreprises de télécommunications, des grandes maisons de production, des organismes à vocation sociale et des entreprises privées. Les partenariats peuvent aussi prendre la forme d'ententes de collaboration avec d'autres organismes publics.

Partenaires de production et de distribution

Pour exécuter son programme de production et de distribution, l'ONF collabore souvent avec des maisons de production et de distribution du secteur privé de même qu'avec des diffuseurs publics et privés, pour coproduire, diffuser ou distribuer des films.

L'ONF s'associe au secteur de production indépendant canadien. En 2002-2003, il a coproduit 10 films avec le secteur privé. Ces partenariats permettent la mise en commun de ses ressources financières et créatrices avec celles d'autres organismes, petits et grands, de Halifax à Vancouver.

Entre autres initiatives, l'ONF prévoit sous peu mettre la dernière main à un partenariat avec la SRC afin de distribuer sur les marchés extérieurs une partie des émissions figurant au catalogue de la société d'État. Il s'associe en outre à des distributeurs de matériel pédagogique canadien dans le but d'offrir en ligne ses produits aux écoles.

Dans le cadre de ses activités de distribution, l'ONF a adopté, en 2002-2003, une nouvelle politique d'acquisition de produits audiovisuels autres que les siens. Il achète ainsi des titres à distribuer qui complètent sa collection et ont un bon potentiel commercial.

En mars 2003, l'ONF a annoncé d'importants partenariats internationaux avec France 2, Film Australia et National Geographic. L'alliance avec France 2 mènera à la production de longs métrages documentaires en coproduction, qui seront distribués par l'ONF à l'échelle internationale. L'entente avec Film Australia porte sur des coproductions, de la R et D et les nouvelles technologies.

En 2002-2003, l'ONF a partagé ses compétences en vérification avec Téléfilm Canada et, à cette fin, il est prévu de prendre des dispositions pour que les deux organismes optimisent leurs ressources en la matière et présentent un front commun sur des questions d'intérêt mutuel.

Comme l'importance relative de certains risques varie au fil du temps, l'ONF les contrôle soigneusement et ajuste ses stratégies au besoin.

Risques externes

Les risques externes qui pèsent sur notre rendement comprennent les changements qui surviennent au Parlement et ceux apportés aux méthodes de gestion et d'organisation gouvernementales.

Ces risques englobent également le fait que les productions de l'ONF n'ont pas suffisamment accès aux canaux de diffusion et de distribution. Compte tenu de l'absence limite, de la programmation dans des créneaux désavantageux et de l'absence d'identification à l'écran, la population canadienne ne peut voir les films de l'ONF ou les voit difficilement et ne sait pas, ou rarement, qu'il s'agit de ses films. En l'occurrence, l'ONF est incapable d'engager le dialogue avec la population sur des sujets qui intéressent celle-ci ou a grand mal à le faire. Par conséquent, il risque de ne pas remplir une partie de son mandat et des objectifs qu'il s'est fixés.

Il faut signaler que l'ONF n'est pas le seul à éprouver des problèmes en ce qui a trait à la programmation et à la promotion des émissions diffusées à la télévision canadienne. En effet, les diffuseurs canadiens accordent le plus souvent la priorité aux émissions américaines en raison des recettes publicitaires qu'elles entraînent. Dans son rapport, *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*, le Comité permanent du patrimoine canadien souligne qu'il importe, pour le gouvernement fédéral, de trouver des stratégies pour promouvoir les émissions canadiennes, tout particulièrement dans un milieu où l'auditoire se fragmente de plus en plus.

Atténuation des risques

Afin d'atténuer les risques, l'ONF multiplie les efforts pour mettre en œuvre le *Cadre de gestion intégrée du risque* préconisé par le Conseil du Trésor. Il s'agit d'un processus systématique, proactif et continu visant à faire en sorte que l'organisation dans son ensemble comprenne, gère et fasse connaître les risques. En ce qui concerne l'ONF, il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation de son mandat et de ses objectifs.

Il convient toutefois de noter que, malgré la fragmentation de l'audiovisuel, les

documentaires continuent d'attirer un nombre de téléspectateurs sans cesse croissant, par exemple les documentaires exceptionnels en rejoignent plus de un million. L'augmentation de l'audiovisuel des documentaires montre bien que l'ONF doit continuer à produire ce genre de films, qui trouvent un écho auprès de la population canadienne.

Le secteur canadien de la production de documentaires doit aussi relever des défis particuliers. Malgré la popularité du genre auprès des producteurs indépendants, l'accroissement de la demande suscitée par l'augmentation du nombre de chaînes spécialisées en a fait baisser le budget horaire moyen, ce qui met en péril les documentaires plus axés sur la culture (aussi nommés documentaires d'opinion). En sa qualité de producteur public, l'ONF assume donc une plus large part de responsabilité. Mais actuellement, il n'y a aucun incitatif en faveur de la diffusion de tels documentaires, à plus forte raison s'il s'agit de longs métrages. Un certain nombre d'études récentes soulignent le problème et analysent le cas spécial des documentaires d'opinion. Entre autres moyens, on propose d'augmenter les ressources disponibles pour de tels documentaires.

Internet constitue un autre exemple. Il a fait naître une nouvelle culture, surtout chez les jeunes qui ont une expérience des médias extrêmement vaste si on la compare à celle des générations précédentes. De nos jours, une forte proportion des jeunes perçoivent Internet comme un moyen de communication plus important que la télévision mais, selon la tendance qui se dessine, l'utilisation parallèle de la télévision et d'Internet deviendra monnaie courante.

4. Principaux risques

L'ONF continue d'améliorer son cadre de gestion des risques en mettant en œuvre la fonction de contrôle moderne et ses pratiques de gestion exemplaires, en repérant et en évaluant constamment les risques par des vérifications régulières ainsi qu'en respectant ses obligations redditionnelles et autres que lui impose la Loi.

Dans le cadre de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôle prise par le Conseil du Trésor, l'ONF a évalué sa capacité à satisfaire aux divers critères établis (*Évaluation des pratiques modernes de gestion à l'Office national du film*) puis a élaboré un plan d'action triennal pour mettre en œuvre les améliorations souhaitées. Bien que l'échéancier proposé par le Conseil du Trésor s'étende sur sept ans, l'ONF prévoit mettre en œuvre la plupart des mesures au cours des trois prochaines années, et ainsi respecter les engagements énoncés dans son Plan stratégique 2002-2006.

L'une des réalisations de l'ONF en 2002-2003 réside dans le suivi des recettes tirées de la distribution. Il a en effet mis au point un module de production mensuelle de contrats de distribution.

³ Nordicity Group Ltd., *Economic Profile of the Canadian Documentary Production Industry*, 2003, page 1.

3. Un milieu en évolution

Une grande partie des productions de l'ONF sont destinées à la télévision canadienne. Ce milieu fait face à des défis qui auront des répercussions sur tous les intervenants – tant les diffuseurs que les producteurs. En qualité de producteur public d'émissions destinées à la télévision canadienne, l'ONF est touché par l'évolution rapide et spectaculaire du milieu des communications.

Selon un rapport publié récemment par le Comité permanent du patrimoine canadien (*Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*), le système de radiodiffusion canadien s'efforce de relever les défis que lui posent les nouvelles technologies, la mondialisation, la convergence des médias et les attentes élevées du public. Le Comité prend note de la fragmentation actuelle de l'auditoire et des ses répercussions sur l'accès de la population à des émissions canadiennes. Le Comité signale également l'importance de la transition vers la production et la transmission numériques chez les diffuseurs et de la diffusion par Internet.

Voilà certains des défis qui se présentent à l'ONF en matière de productions destinées à la télévision, à la distribution communautaire, aux salles et à Internet. L'incidence de la fragmentation de l'auditoire est profonde en ce sens qu'elle se répercute sur les recettes et qu'il faut déployer plus d'efforts de promotion et de mise en marché pour veiller à ce que le public canadien soit en mesure de trouver des émissions canadiennes parmi les centaines de services numériques actuellement offerts sur abonnement. En raison de la myriade de chaînes disponibles, l'ONF doit être encore plus présent à la télévision qu'il ne l'est actuellement. La multiplication des choix a évidemment élevé les attentes des téléspectateurs. Comme le souligne le Comité dans son rapport, « Afin de survivre (...), les émissions devront être novatrices, captivantes et créatrices. »². Chaque émission fait concurrence à 350 autres ou plus.

Pour l'ONF, une des difficultés réside dans le fait qu'il ne peut décider de l'horaire de diffusion de ses productions. Ce pouvoir réside dans les mains du diffuseur, cependant l'ONF cherche à prendre l'initiative dans la création de solutions innovatrices pour promouvoir ses productions (ce point est traité plus à fond sous le deuxième résultat stratégique, en page 31).

Dans un avenir prochain, l'ONF devra, comme les autres producteurs de contenu canadien, tenir compte de l'incidence qu'auront, sur les téléspectateurs et téléspectatrices, les récepteurs vidéo personnels (RVP) et le service de vidéo sur demande diffusé sur réseau à large bande. Aux États-Unis, plus de un million de foyers possèdent déjà des RVP et préfèrent regarder ce qu'ils ont choisi d'enregistrer plutôt que ce qui passe à la

télévision.

² Comité permanent du patrimoine canadien, *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*, juin 2003.

<i>Allocations réelles et allocations prévues (en milliers de dollars)</i>			
<i>Allocations prévues</i>	<i>Allocations réelles</i>		
Production	40 930 \$	67 %	40 932 \$
Distribution	13 800 \$	23 %	17 919 \$
Soutien à la gestion	6 428 \$	10 %	7 412 \$
Total	61 158 \$	100 %	66 263 \$
			100 %

L'ONF répartit ses ressources financières prévues et réelles entre ses objectifs décrits à la Partie II de la façon suivante :

les dépenses prévues au début de l'exercice (dépenses nettes prévues);
les dépenses supplémentaires que le Parlement a jugé bon d'accorder aux ministères en fonction de changements dans les priorités et d'activités imprévues (autorisations totales nettes);
la somme vraiment dépensée (dépenses nettes réelles en 2002-2003).

Note : Les données financières sommaires ci-dessus comprennent trois chiffres, lesquels visent à illustrer ce qui suit :

<i>Office national du film</i>		
<i>Dépenses nettes prévues</i>	<i>Dépenses nettes réelles</i>	<i>Dépenses nettes réelles (en milliers de dollars)</i>
60 607 \$	63 091 \$	2001-2002
67 096 \$	64 728 \$	2002-2003
61 158 \$	66 263 \$	

2. Description du programme et des secteurs de service de l'ONF

Description du programme de l'Office national du film

L'ONF est un organisme culturel qui relève du ministère du Patrimoine canadien. Il est administré par un conseil d'administration nommé par le gouverneur en conseil et présidé par le commissaire du gouvernement à la cinématographie.

L'ONF est un centre de création d'œuvres audiovisuelles unique en son genre. Ces œuvres sont produites dans les deux langues officielles par les Programmes français et anglais, par ses propres cinéastes ou par des cinéastes indépendants des quatre coins du pays. L'ONF possède des centres de production à Vancouver, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Québec, Moncton et Halifax.

Il a également des bureaux à Paris (son centre de distribution commerciale en Europe) et à New York.

L'ONF est un organisme intégré de production et de distribution qui détient une imposante collection de films, un laboratoire de conservation, ainsi que des installations de postproduction et de recherche et développement aménagées à son Bureau central, à Montréal. Le Service des relations gouvernementales exerce ses activités à partir d'Ottawa, tandis que les directions Communications et Développement des réseaux, Distribution, Ressources humaines et Administration sont à Montréal.

Description des secteurs de service

L'ONF comprend un seul programme, un seul secteur d'activité et un seul mandat, qui est de « faire connaître le Canada aux Canadiens et aux autres nations. » À cette fin, il compte sur les ressources et les activités de trois secteurs de service, soit la production d'œuvres audiovisuelles, la distribution de ces œuvres auprès des publics canadiens et étrangers, et l'administration de ses affaires.

En qualité de producteur public, l'ONF s'assure que l'interprétation des réalités et de l'imaginaire canadiens offre un haut niveau de qualité sur le plan cinématographique, permet l'innovation et l'avancement artistique et technologique, et porte sur de grands enjeux de société et des faits de la vie quotidienne.

En qualité de distributeur public, l'ONF s'assure que les films qu'il produit rejoignent le grand public et des auditoires spécialisés en ayant recours aux circuits de diffusion et aux systèmes de distribution les plus appropriés à sa mission, tout en cherchant à maximiser ses recettes.

En qualité d'organisme public, l'ONF s'assure d'une saine gouvernance de ses activités et de ses ressources en encourageant la créativité, la productivité et l'imputabilité de son personnel. Il veille aussi à l'intendance de son patrimoine audiovisuel par la conservation, la préservation et l'accès, en ayant recours à des technologies de pointe pour élargir ses auditoires.

PARTIE II : APERÇU DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

1. Mandat et mission

L'Office national du film (l'ONF ou l'Office) est l'organisme fédéral chargé d'administrer la Loi sur le cinéma.

Depuis 1939, l'ONF joue un rôle culturel et social essentiel en qualité de producteur et distributeur et, à ce titre, donne à la population canadienne et au monde des documentaires, des films d'animation et des longs métrages de fiction canadiens originaux.

L'Office a pour mandat de « susciter et promouvoir la production et la distribution de films dans l'intérêt national, et notamment de :

- Produire et distribuer des films destinés à faire connaître et comprendre le Canada aux Canadiens et aux autres nations, et promouvoir la production et la distribution de tels films;
- Faire des recherches sur les activités filmiques et en mettre les résultats à la disposition des personnes faisant de la production de films;
- Conseiller le gouverneur en conseil en matière d'activités filmiques;
- Remplir, en matière d'activités filmiques, les autres fonctions que le gouverneur en conseil peut lui assigner ».

L'ONF énonce ainsi sa mission :

Produire et distribuer des œuvres audiovisuelles distinctives, audacieuses et pertinentes qui reflètent la diversité culturelle et qui présentent au Canada et au monde un point de vue authentiquement canadien.

La vision de l'ONF est la suivante :

De renommée internationale, l'ONF est reconnu comme étant indispensable à tous les Canadiens et Canadiennes en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles innovatrices et pertinentes sur le plan social.

On trouvera dans les annexes de plus amples renseignements sur l'Office, dont l'organigramme, la description des programmes et d'autres détails.

PARTIE II

Tandis que nous continuons de relever les défis soulevés par l'évolution rapide et extraordinaire du milieu des communications, le rôle public de l'ONF prend un sens vraiment spécial. Nous sommes bien placés pour remplir notre mandat auprès des Canadiens et Canadiennes : en tant qu'espace public, où de nouveaux talents canadiens peuvent raconter des histoires qui intéressent le public canadien; en tant qu'innovateur sur les plans de la forme et du contenu, contribuant de ce fait à consolider les secteurs de la création dans la nouvelle économie; en tant que canal de communication avec le public canadien à l'échelle nationale et locale, et avec l'auditoire international, par divers circuits médiatiques et technologiques.



Jacques Bensimon
Commissaire du gouvernement à la cinématographie
et président de l'Office national du film du Canada

Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie

L'Office national du film est un organisme public à vocation culturelle qui apporte au Canada et à sa population une contribution importante et unique en son genre. Malgré les importants changements technologiques, démographiques et économiques survenus au Canada et dans le monde, l'ONF continue d'être pertinent et essentiel pour de plus en plus de Canadiens et Canadiennes. La population nous l'a dit. Elle désire que l'ONF demeure un organisme public.

Bien avant dans la deuxième année de mise en œuvre du nouveau plan stratégique de l'ONF, je suis heureux de dire que les documentaires, les films pour la jeunesse ainsi que les œuvres diffusées sur Internet que nous avons produits en 2002-2003 sont de grande qualité et rejoignent des auditoires spécialisés et le grand public par la télévision, tant sur les chaînes spécialisées que générales, dans les salles de cinéma, le marché consommateur, les bibliothèques, les écoles, les médiathèques et Internet. Malgré la fragmentation de l'auditoire du système de radiodiffusion canadien, la population canadienne veut voir plus de documentaires parce qu'ils l'aident à comprendre les enjeux. En fait, les Canadiens et Canadiennes sont tout autant intéressés à voir davantage de documentaires qu'à voir des séries dramatiques et des comédies de situation.

En sa qualité de producteur public, l'ONF donne la préséance à la profondeur d'analyse des sujets et à l'expérimentation de la forme. La plupart du temps, les histoires sont racontées par de nouveaux cinéastes qui font ainsi entendre de nouvelles voix. L'ONF s'engage particulièrement à donner pleine liberté d'expression aux Autochtones et aux communautés culturelles diverses. Nous continuons d'aider la population canadienne à comprendre les enjeux complexes, qu'ils soient urbains, locaux, planétaires ou communautaires, auxquels elle se heurte.

Les jeunes ont fait d'Internet leur média de prédilection, mais ils veulent être stimulés et divertis par des sources canadiennes. Pour eux, Internet est plus important que la télévision.¹

Nous accordons beaucoup d'importance à nos partenaires, lesquels sont variés et nous permettent de tirer un meilleur parti de nos ressources humaines, techniques et financières tout en encourageant l'innovation et la créativité.

La population canadienne est aussi profondément touchée par des événements qui surviennent à l'autre bout du monde. La dimension internationale de l'ONF sert bien la population : elle lui fournit un point de vue canadien sur les enjeux en cause et une occasion d'apporter sa contribution à la culture audiovisuelle mondiale. L'ONF fait connaître le Canada aux autres nations et, de ce fait, donne tout son sens à la démarche du gouvernement fédéral visant à promouvoir la diversité culturelle.

¹ Comité permanent du patrimoine canadien, *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de radiodiffusion canadienne*, juin 2003.

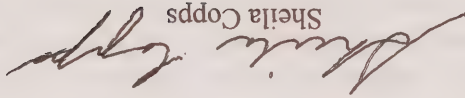


Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend l'Office national du film du Canada (ONF), collabore avec ses partenaires de partout au Canada afin d'élaborer des politiques et d'offrir des programmes qui visent à renforcer les liens entre les Canadiens et Canadiennes et à favoriser une meilleure compréhension mutuelle entre les diverses communautés.

Au fil du temps, l'ONF est devenu une fenêtre ouverte sur notre culture et notre patrimoine et participe à l'édification d'une société canadienne encore plus dynamique et plus diversifiée. À l'étranger, nous nous employons à présenter le Canada comme un modèle international de diversité qui se définit et se démarque par la richesse de son patrimoine culturel, son bilinguisme et son multiculturalisme.

L'ONF est un centre unique de création qui travaille aussi à mieux faire connaître et comprendre les réalités culturelles et sociales du Canada. À cet égard, les documentaires et films d'animations viennent enrichir le paysage culturel canadien. En outre, l'ONF joue un rôle clé dans la formation de jeunes professionnels et dans l'émergence de nouveaux talents issus des communautés culturelles minoritaires et autochtones. L'ONF mise aussi sur des partenariats internationaux qui permettent la réalisation de projets de coproduction audacieux et de grande qualité.

Le Rapport sur le rendement fait état des principales réalisations et des résultats obtenus grâce aux partenariats et aux efforts de collaboration de ce membre important du portefeuille du Patrimoine canadien qu'est l'ONF. De plus, ce rapport permet d'illustrer la contribution du gouvernement du Canada et de ses employés à la promotion et au soutien des artistes, des athlètes ainsi que des communautés linguistiques et culturelles de chez nous.


Sheila Copps

PARTIE I

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE I : MESSAGES

A.	Message de la ministre.....	5
B.	Message du commissaire du gouvernement à la cinématographie	6

PARTIE II : APERÇU DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM

1.	Mandat et mission	9
2.	Description du programme et des secteurs de service de l'ONF	10
3.	Un milieu en évolution.....	12
4.	Principaux risques.....	13
5.	Principaux partenaires.....	15
6.	Contribution de l'ONF aux priorités gouvernementales.....	17
7.	Indicateurs sociaux : <i>Le rendement du Canada</i>	18

PARTIE III : LE RENDEMENT DE L'ONF

1.	Premier résultat stratégique.....	20
2.	Deuxième résultat stratégique.....	31
3.	Troisième résultat stratégique	37

ANNEXES

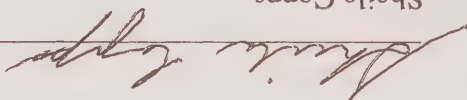
I	GROUPEMENT DES RAPPORTS	42
II	RENDEMENT FINANCIER.....	43
A.	Tableaux financiers récapitulatifs	44
III	APERÇU DE L'OFFICE NATIONAL DU FILM.....	49
A.	Organigramme	49
IV	AUTRES RENSEIGNEMENTS	51
A.	Personnes-ressources	51
B.	Loi appliquée et règlements connexes	51

Office national du film du Canada

Rapport sur le rendement

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2003

Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Sheila Copps', is written over a horizontal line.

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-id_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Où à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/51-2003
ISBN 0-660-62414-1

BUDGET DES DÉPENSES



Office national du film

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada



Collection
Parliament

National Library of Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/52-2003
ISBN 0-660-62415-X



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

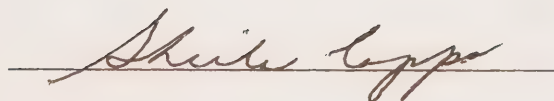


National Library of Canada **Bibliothèque nationale
du Canada**

National Library of Canada

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 2003**



Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

Section 1: Messages	5
Minister's Message	5
National Librarian's Message	7
Section 2: Departmental Overview	11
2.1 Mandate	11
2.2 Departmental Organization	12
Section 3: Departmental Performance Context	15
3.1 Societal Context: Strategic Priorities	15
3.2 Key Co-Delivery Partners	17
3.3 Stakeholders and Clients	19
3.4 Social and Economic Factors	20
3.5 Transformation Toward Library and Archives Canada	22
3.6 Performance Results Methodology	24
3.7 Key Results Commitments	27
Section 4: Performance Accomplishments	29
4.1 Relationships between Business Lines, Strategic Outcomes and Logic Model	29
4.2 Performance by Strategic Outcomes	32
4.3 Performance by Business Lines	64
4.4 Horizontal Results	69
A: Government On-Line	69
B: Canadian Culture On-Line Program	73
C: Modern Comptrollership	76
Section 5: Financial Performance	85
Annex 1: Business Line Descriptions	93
Annex 2: NLC External Charging Table	96
Annex 3: Contacts and References	97

Section 1: Messages

Minister's Message

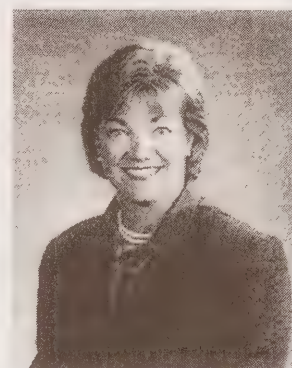
Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

The Canadian Heritage Portfolio, which includes the National Library of Canada, collaborates with partners across Canada to develop policies and deliver programs that help strengthen the connections between Canadians and encourage understanding between our diverse communities.

This year the National Library of Canada celebrates an important milestone - 50 years of service to Canadians. Through the years, the National Library of Canada has been instrumental in fostering access to our culture and heritage, and building a strong and vibrant Canadian society. It also endeavours to present Canada as an international model of diversity, as seen in our cultural heritage, bilingualism, and multiculturalism.



The *Speech from the Throne*, on September 30, 2002, and Bill C-36, announced the creation of a new institution that brings together the National Archives of Canada and the National Library of Canada. With an expanded mandate, the new Library and Archives Canada will have an important role to play in interpreting, presenting, and exhibiting its collections, as well as creating new tools to reach out to Canadians, young and old.

This Performance Report highlights the important contributions from a key member of the Canadian Heritage Portfolio. Through this report, the National Library of Canada presents us with the results of its established partnerships and collaborations. It also sends a message that the Government of Canada and its employees take pride in strengthening and promoting our artists, athletes, language and cultural communities.

A handwritten signature in cursive script, reading 'Sheila Copps'.

Sheila Copps

The Canadian Heritage Portfolio

Department of Canadian Heritage
Canada Council for the Arts
Canada Science and Technology Museum
Canadian Broadcasting Corporation
Canadian Film Development Corporation (Telefilm Canada)
Canadian Museum of Civilization
Canadian Museum of Nature
Canadian Race Relations Foundations
Canadian Radio-television and Telecommunications Commission
National Archives of Canada
National Arts Centre
National Battlefields Commission
National Capital Commission
National Film Board of Canada
National Gallery of Canada
National Library of Canada
Parks Canada Agency
Status of Women of Canada
Public Service Commission of Canada

National Librarian's Message

In this time of globalization, our country's cultural institutions are expected to represent Canada's identity, support its prosperity and enhance its international profile. The National Library of Canada preserves, protects, gives access to and celebrates Canada's published heritage.

Digital communication has forever excited the expectations of consumers, now accustomed to accessing vast amounts of information instantly from a single source. To cultural institutions, therefore, the Internet represents an extraordinary opportunity for reaching new audiences. The researcher's profile is changing as the fabric of society is changing.

An accurate, accessible and engaging source of information gains a powerful advantage in the information marketplace. The National Library of Canada aims to seize upon that advantage by improving access to its collections — which comprise the most authoritative and comprehensive source of information about this country. The community of libraries across Canada and around the world expects the National Library to develop and implement standards and best practices. The Government of Canada expects the Library to be the steward of the national collection, a leader in information management, and a designer of effective policies that can serve as models for federal departments and agencies. The Library hopes that its need of adequate preservation facilities will be met in the near future. Canadians expect a Library that fires their enthusiasm for knowledge and their search for identity and culture. And, as prosperity is increasingly linked to a nation's capacity for knowledge and innovation, the Library is expected to play a role in Canada's economy.

This report describes the progress the Library has made in fulfilling its mandate during 2002–03, a special transformation year in which the Minister announced, on October 2, 2002, the creation of a new agency, Library and Archives Canada, combining the National Library of Canada and the National Archives of Canada.

So after 50 years of distinguished service, the Library and the Archives are working together to create a knowledge institution using today's technology and means to answer today's and tomorrow's needs. The process of amalgamation is both an exciting opportunity and a daunting challenge: exciting because of the tremendous possibilities it offers, and daunting because of the nature of the task — collecting and preserving the published heritage of a nation.

I am proud to report that Library and Archives Canada has taken great strides to ensure that transformation will enable and support the new institution. Perhaps the most critical component is legislation we began to draft, jointly with Justice Canada and the National Archives of Canada, in October 2002, and that was tabled in Parliament on May 8, 2003. Bill C-36 describes the goals of the new institution:

- to preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- to be a source of enduring knowledge, accessible to all, which contributes to the cultural, social and economic advancement of Canada;
- to facilitate cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation and diffusion of knowledge; and
- to serve as the continuing memory of the Government of Canada and its institutions.

These goals are ambitious but attainable, and indicate the importance of the role assigned to us.

Already, even before the transformation is complete, Library and Archives Canada has enjoyed many collaborative successes, like the merge of the two Technology Information Services and the creation of the Canadian Genealogy Centre. We also collaboratively introduced the history of Canada through major digital projects re: trains and hockey and Images Canada.

The Library's Websites are the product of partnerships and ingenuity. They are built on partnerships with librarians, subject specialists and engineers. The Library's sites themselves are a technical marvel; projects of this scope were simply not feasible ten years ago. Ingenuity also involves a change in orientation toward new technologies, new services and new audiences. The Library recognizes that it must align itself with the needs Canadians have expressed to have increased access to their published heritage.

We have worked — enthusiastically and hard — to realize the vision of a new institution.



Roch Carrier
National Librarian
National Library of Canada
September 2003

Section 2: Departmental Overview

2.1 Mandate

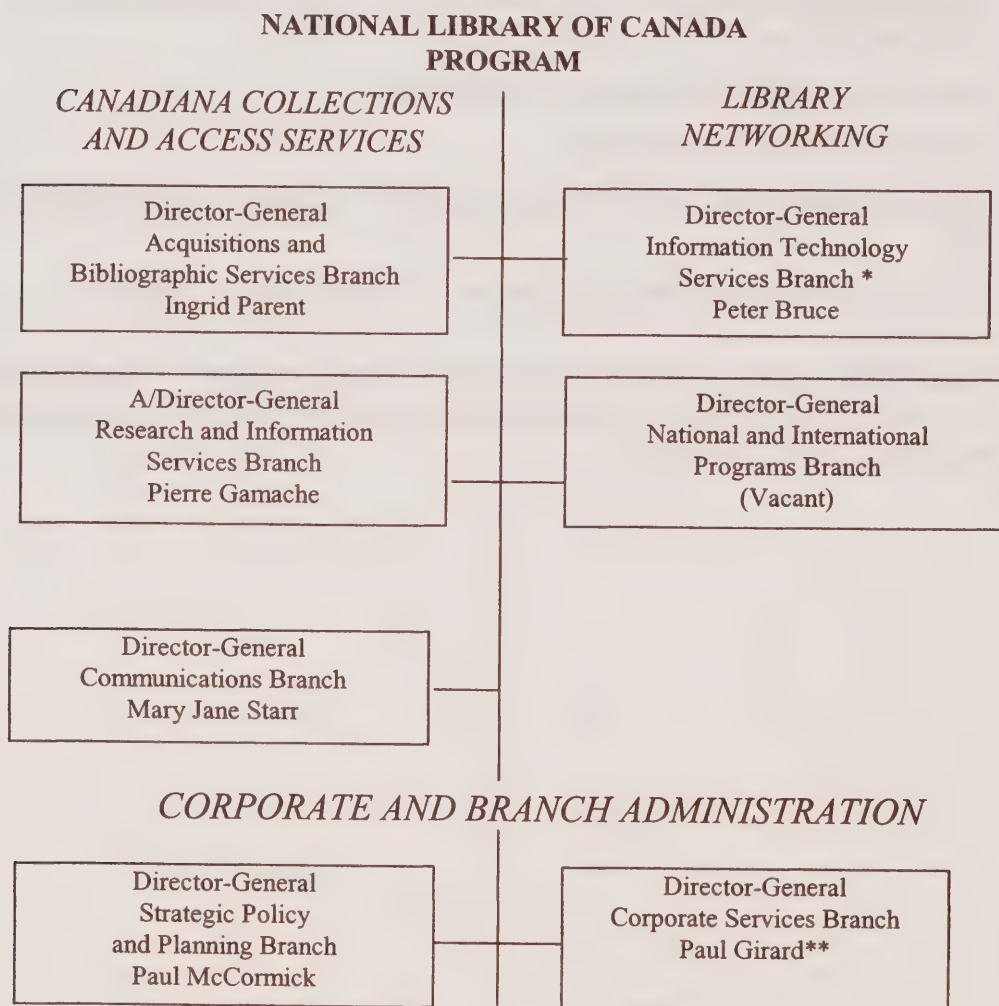
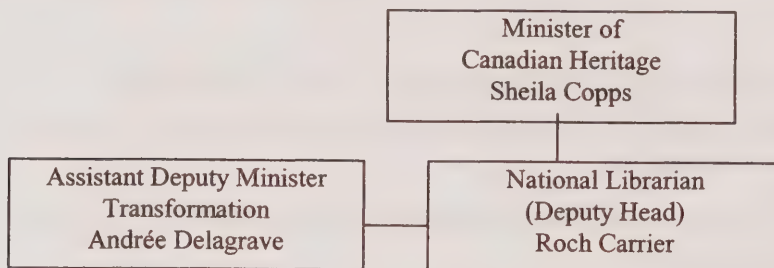
The National Library was established by act of Parliament in 1953. The National Librarian reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and, under the *National Library Act*, has the authority to:

- develop, preserve and make accessible collections to support its own services and those of other Canadian libraries;
- create and maintain a national resource-sharing database listing the holdings of Canadian libraries;
- compile and publish the national bibliography;
- coordinate federal library services;
- transfer and dispose of surplus library materials from other federal departments; and
- enter into agreements relating to library services with other institutions.

The *National Library Act* also requires publishers in Canada to deposit with the Library copies of newly released publications including books and periodicals, sound recordings, videos, microforms and CD-ROMs.

2.2 Departmental Organization

Organizational Structure of the National Library of Canada



* Services shared by the National Library of Canada and the National Archives of Canada. ITS resources are part of the National Library.

** Corporate Services Branch resources are part of the National Archives of Canada.

Section 3: Departmental Performance Context

3.1 Societal Context: Strategic Priorities

Protecting and preserving the national collection

The National Library of Canada's collection of 19.5 million items consists primarily of Canadian publications in all formats including print, audio-visual and electronic. We are proud to announce that we now have more than 10,000 titles in our electronic collection. Publications are of limited use unless they are used to educate, to entertain, to create new knowledge and to serve as a comprehensive resource for Canada's cultural, economic, and social development.

The Library continues to build its Preservation Collection of Canadiana in more secure locations to extend the life of these materials. Plans and renovations are ongoing to avoid water and other damage to interim facilities. However, existing resources are insufficient.

The Library strives for systematic protection and preservation of the nation's published heritage. Contracts for mass de-acidification will be implemented during 2003–04. Housing this collection in environmentally secure facilities is critical to the mandate of the National Library and to the survival of Canadian materials under the Library's care. Medium- and long-term strategies and plans are being developed to better house collections, services and staff in the context of the new institution. The Library is putting forth its best efforts to safeguard Canada's published heritage, but not all problems can be solved until the Library has appropriate resources and facilities.

Enabling Canadians to access knowledge resources and delivering the national collection to Canadians and the world

With the help of new communications technologies, the National Library of Canada is increasingly providing Canadians from all regions, income groups, and linguistic and cultural backgrounds with better access to its collection. Through its Web site and other means, the Library has been promoting the richness of the collection available to Canadians; it has provided unique products and services to respond to Canadians' changing needs for knowledge as a result of the new imperative of lifelong learning and distance education. The National Library of Canada continues to broaden its client base by putting knowledge within the reach of individual Canadians using the rapid advances in information technology that make such outreach possible.

Strengthening and enriching the national collection

One important goal of the National Library is to give Canadians access to their published heritage as well as to relevant publications from other countries and international organizations. Another goal is to develop a collection that reflects the increasingly diverse and multicultural character of our country. To meet these goals, and to become a world leader among knowledge institutions by 2010, will require an increased funding base to support the greater depth and breadth of acquisitions envisaged for the new Library and Archives Canada.

Promoting National Library collections, services and expertise

Canada is among the top 10 best-connected nations in the world according to the 2003 *IDC World Times* survey. Canadians are taking full advantage of Canada's advanced information, computer and social infrastructure, with a 53 percent of the population connected to the Internet, and more and more Canadians reaping the benefits of an increasing number of resources and advances — such as multimedia personal computers and wireless communications — that provide easier and enriched access to information. The National Library of Canada continues to be actively engaged in the creation of digital resources for children, youth and adults. Materials in both its own collection and in other Canadian libraries, as well as improved research tools, are bringing knowledge within reach in a networked environment. The Digital Library of Canada Task Force, with funding from the Department of Canadian Heritage, has continued to produce a rich multimedia resource documenting Canadian heritage and culture accessible to all Canadians. The Government On-Line Task Force has also achieved excellent results by facilitating access to collections and government information resources.

Using National Library resources to help Canadians

As a provider of a wide range of services that benefit Canadians in all parts of the country, it is essential that the National Library of Canada collection and services become more widely known to the Canadian public and to the world. Free Internet access to the Library's national bibliographic database, AMICUS, and an increasing range of electronic services, such as Canadian Information By Subject, are providing enormous opportunities for Canadians to explore their own culture and diversity. Improved resources and services for distinct communities, including Aboriginal peoples, multicultural and multilingual communities, and youth, are also crucial components of the National Library's efforts to enable Canadians to take advantage of the wealth of knowledge and services available.

3.2 Key Co-Delivery Partners

Partner	Nature of Collaboration
NATIONAL ARCHIVES OF CANADA	<ul style="list-style-type: none">• Common Information Technology Services (ITS) and Corporate Services Branches to deliver support services for both the National Library and the National Archives.• Collaboration in digitizing materials from heritage collections.• A Joint Accommodations Strategy to address short-term and long-term needs for preservation facilities for heritage collections, as well as to enhance public access.• Preservation services.• Addressing the challenges of information management in the federal government.• Increased cooperation in providing services to clients, who frequently call upon the resources of both institutions to meet their research needs.• Joint transformation teams and working groups to develop all aspects of the new Library and Archives Canada.• A Joint Management Board to manage the new institution.
CANADIAN HERITAGE	<ul style="list-style-type: none">• Portfolio-wide collaboration to provide funding for digitization and access to resources in federal cultural heritage collections.• Support for resolving the short-term accommodations crisis of the Library for its collections.• Support for strategies concerning the planning of medium- and long-term facilities.• Portfolio-wide collaboration in addressing the government's priority for delivering services and information on-line.• Support through the Canada Music Fund for acquisition, access and preservation of Canadian sound recordings.

- | | |
|--|---|
| INDUSTRY CANADA | <ul style="list-style-type: none">• Input and advice on the role of Canadian libraries, their needs and capabilities in improving access for Canadians to electronic information resources, through such means as LibraryNet, SchoolNet and the Community Access Program. |
| COMMUNICATION CANADA | <ul style="list-style-type: none">• Discussion of the future of the Depository Services Program, which ensures that major Canadian public and academic libraries, as well as Canadian Studies centres abroad, have comprehensive collections of Government of Canada publications.• Support for the Government On-Line Task Force. |
| PUBLIC WORKS AND GOVERNMENT SERVICES CANADA | <ul style="list-style-type: none">• Support to develop the short- and longer-term accommodation strategy of the Library for its collections.• Support to develop longer-term plans for Library and Archives Canada. |
| CANADA COUNCIL FOR THE ARTS | <ul style="list-style-type: none">• Collaboration in presenting the annual Governor General's Literary Awards Gala Reading.• Receipt by the National Library of copies of translated works by Canadian authors published abroad in languages other than English and French. |

3.3 Stakeholders and Clients

The National Library of Canada interacts with a wide variety of client and partner groups in many roles, sometimes as information and service provider, sometimes as community leader, and sometimes as coordinator or catalyst for action on public policy issues of common concern. The Library's key clients and stakeholders include:

- Canadians engaged in studying Canadian topics of personal, professional, academic or public policy interest and those who are interested in public programming based on the collections;
- Canadian children, youth and adults interested in learning;
- Canadian libraries of all types and the communities, institutions and businesses they serve;
- Canadian publishers and producers of books, sound recordings, videos and multimedia works, the booksellers who market these products, and Canadian writers, musicians and artists;
- the Canadian academic community, including universities and community colleges and organizations such as the Canadian Federation for the Humanities and Social Sciences;
- the creators of Government of Canada publications, to ensure that all federal publications, including those in electronic form, are collected, organized, preserved and made accessible to Canadians;
- users of Government of Canada publications, to ensure that Canadians have free and timely access to a comprehensive collection of government publications;
- the wider library and information community, including organizations such as the Council of Federal Libraries, the Canadian Library Association, l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation, the Audio-Visual Preservation Trust and the Canadian National Institute for the Blind;
- the international community of scholars in the field of Canadian Studies;
- national libraries in other countries, and the international library and information community, including the International Federation of Library Associations and Institutions and the International Board for Books for Young People;
- information advocates and organizations in Canada and abroad who are working toward equitable and enriched public access to information and knowledge resources; and
- Canadian embassies around the world, by helping them meet the needs of people seeking information about Canada.

3.4 Social and Economic Factors

Ensuring Public Access to Information in Digital Form

The National Library of Canada has taken a leadership role in collecting, organizing and providing access to electronic publications from the Canadian public sector and non-profit institutions. As more and more publishing takes place in on-line form, the Library is tackling two main challenges: preservation of electronic collections and equitable access to collections and services.

Preservation of Electronic Publications

The preservation task is daunting, and substantial resources are needed to acquire and preserve digital publications. Even after the commercial life of private sector publications, or the policy relevance of government documents, has expired, electronic publications must be preserved and organized for future consultation and research. To answer a pressing need for the creation and use of metadata, the Library is organizing, jointly with the Canadian Conservation Institute (CCI) and other organizations, a Symposium on preservation of electronic records which will take place in September 2003 (http://www.cci-icc.gc.ca/symposium2003/index_e.shtml).

Metadata standards are essential to sort, organize and identify Canadian digital content, without which access to information can be neither precise nor sustained. The National Library's role is unique: no other public institution or private entity has the mandate to take on the enormous task of digital preservation and intellectual access. There is an emerging consensus from the library and publishing communities that the National Library should fulfill this function on an urgent and ongoing basis. The Library, in co-operation with the National Archives, is preparing a two-day Canadian Metadata Forum, to be held on September 19 and September 20, 2003 at 395 Wellington Street, Ottawa.

Equitable Access to Electronic Resources

The National Library of Canada is committed to work to ensure that all Canadians, regardless of income level, location or disability, have access to information in electronic forms. In 2003, the use of the Library's Web site (www.nlc-bnc.ca) has increased to over 9.9 million visits (50 million page views and 310.9 million successful hits). The Library works with other partners, such as the Canadian National Institute for the Blind, to address issues of copyright and access to information for library users with disabilities. It has an advocacy role in addressing the issues of equitable access and the "digital divide," and supports the provision of sufficient computer access and training in public libraries and schools throughout Canada. Finally, the Library produces user-friendly Web resources and access tools that are at once innovative, simple and equitable.

The Library has significantly increased its collection of Canadian electronic publications which now have more than 10,000 titles and more than 40,000 serial issues which are accessible for research purposes

Citizen-centred Service Delivery

The Government of Canada has made a commitment that Canada will be the most connected nation on earth by the year 2005. Making all public information and services accessible through the Internet is central to realizing this goal. The mandate of the Government On-Line Task Force is to bring the information resources and services of the National Library to all Canadians, as well as to facilitate initiatives with other partners, such as the Department of Canadian Heritage, Communication Canada and the federal government library community.

Ensuring the Availability of Canadian Content

The Government of Canada is greatly concerned about the relative lack of Canadian content, especially French-language material, on the Internet, where an overwhelming majority of material is of American origin in English only. It should be noted that the Internet is now providing more resources, services and content in many languages. Still, the National Library shares with its partner institutions in the Canadian Heritage portfolio a concern for the overall place of Canadian culture and recognition of a compelling need for Canadian voices and Canadian stories on the Internet.

The National Library attempts to reflect the cultural diversity of Canada in its collections and services and to ensure that all Canadians, no matter their age, language or location, have access to information in all formats. The National Library also collaborates with other libraries across Canada to make the content of significant collections from all parts of the nation available to Canadians.

Sustaining a National Heritage Collection

The National Library of Canada's collections are at the heart of the services it provides. Severe pressure on the Library's budget for the purchase of books, serials and other materials has hampered the Library's ability to maintain a comprehensive collection of Canadiana and resources supporting the study of Canada, and to acquire manuscript collections and archives of major Canadian literary and musical figures. In the last six years, the Library's collections budget declined by 32 percent, while the average price of serial titles purchased by the Library rose by 80 percent. The low exchange value of the Canadian dollar exacerbates the impact of budgetary restraints on the Library's ability to purchase foreign publications. The Library needs a more substantial budget for acquisitions to sustain its collection.

3.5 Transformation Toward Library and Archives Canada

Fifty years ago, the Government of Canada created a National Library to collect and preserve the published heritage of a nation. In a society established on the principle of equality and nourished with the broad dissemination of knowledge, the Library was expected to play a vital role. Succeeding National Librarians (Guy Sylvestre, who served from 1968 to 1983, Marianne Scott, who served from 1984 to 1999, and Roch Carrier, the current National Librarian) have worked to ensure that the National Library of Canada is a pre-eminent national resource enabling Canadians to know their country and themselves through their published heritage.

Today, expectations have grown. Canadians are more literate and educated than ever before; they recognize the value of information and appreciate the importance of safeguarding their heritage in the global village. Canadians now expect swift access to a comprehensive source of authoritative information about their country.

A New Institution

The creation of the new institution comes with additional expectations that the services it provides to Canadians be both relevant and engaging. An amalgamated Library and Archives is ideally positioned to live up to all of these expectations. To serve the people of Canada better, the National Library and the National Archives are undergoing a profound transformation.

In the *Speech from the Throne* of September 30, 2002, the Government of Canada made a commitment to give Canadians improved access to their history and culture by creating a modern and dynamic knowledge institution of international status. On October 2, 2002, the Minister of Canadian Heritage, the Honourable Sheila Copps, announced the creation of the new institution. This knowledge institution, Library and Archives Canada, which combines the National Library and the National Archives, will have a broader mandate to provide Canadians with easy and integrated access to their documentary heritage and knowledge about Canadian society and will have an important role to play in interpreting its collections.

The collections of the National Library and the National Archives form the largest and most respected source of information on Canada ever created. By pooling resources and expertise, the new institution can play a larger role in the cultural life of the nation.

Library and Archives Canada will serve as a national source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social and economic advancement of Canada as a free and democratic society. It will also serve as the continuing memory of the Government of Canada and its institutions.

As a powerful means to connect with Canadians, the Internet is a key component of the new institution's strategic plan. The Web is enabling Library and Archives Canada to become truly national, to reach Canadians in their homes, workplaces, schools and libraries. It connects the institution with new audiences and engages Canadians in new ways.

Transformation Process

The creation of a new, modern integrated knowledge institution has not been externally imposed. It is our choice. The transformation is focused on meeting the evolving needs of Canadians and the Government of Canada in a knowledge society.

The Government of Canada has provided \$7.5 million over three years to facilitate the establishment of the new institution.

New Legislation

One of the first steps has been to prepare the enacting legislation. Bill C-36, calling for the creation of Library and Archives Canada, was prepared during fall 2002 and spring 2003 (and introduced in Parliament in May 2003)

(http://www.parl.gc.ca/37/2/parlbus/chambus/house/bills/government/C-36/C-36_1/C-36TOCE.html). The bill would harmonize existing legislation governing the two organizations; update much of the original language, for instance by broadening definitions to include on-line publications; and enable Library and Archives Canada to gather material from the Internet. The new institution would retain the status of its predecessors: a departmental agency reporting to Parliament through the Minister of Canadian Heritage.

Management

To manage the transformation process, on November 4, 2002, the National Librarian and the National Archivist appointed an Assistant Deputy Minister to lead the transformation process.

A number of interim steps have been taken to integrate and transform the existing institutions. A new Management Board, chaired jointly by the National Librarian and National Archivist and made up of senior management of both institutions, has been put in place. It is the senior decision-making body responsible for the stewardship of the new institution and for the development of corporate strategies. Its most important responsibility is to make strategic decisions that commit Library and Archives Canada to the attainment of its long-range objectives within time, cost and environmental constraints.

A Transformation team plans and coordinates all issues related to the new institution. A number of working groups have been established to examine collection policies, services to the public and to government, preservation procedures, digital presence, and strategic policy and planning. Some organizational responsibilities have been reviewed and integrated. These steps will enable the proposed Library and Archives Canada to function effectively and efficiently as soon as the necessary legislation is proclaimed. In this interim period, the National Archives and the National Library continue to be accountable for their own and joint plans and priorities. They are preparing joint plans for the future and working together on many projects.

During this transformation we will take one innovative step at a time, making sure that we are doing it right. A deliberate choice was made to realize the transformation through an inclusive process that engages staff at all levels, in all areas and in all regions, in developing and implementing the vision of the new organization. One element of this was a two-day all staff meeting (March 31 and April 1, 2003) for employees to take part in shaping the new organization, including the workplace environment. Staff participation is crucial to the success of the new organization.

In addition, regular meetings to engage and prepare managers, as well as to share information, are ongoing. Concerted efforts are made to provide opportunities for the staff of the two organizations to get to know each other and the work of their respective organizations better. Union participation and cooperation in the transformation is welcomed. The integrity of the current professional disciplines and the values of the two institutions will be preserved throughout the transformation.

Conclusion

In our times, the ultimate promise of new information and communications technologies is to bridge the gap between what people know and what they want to learn. With the coming together of the National Library and the National Archives, that promise can be better met. Library and Archives Canada will bring new vitality to the role of showcasing Canada's heritage and culture for generations to come.

3.6 Performance Results Methodology

This section explains the methodology used to describe performance results. Results were regularly reported to the Executive Committee and to the new Management Board of Library and Archives Canada. Branches provide statistical and financial information on a regular basis. This information is organized in an Annual Statistical Report and used by management as a tool to evaluate results, to take appropriate actions, to adjust objectives, to report on accomplishments and to plan future strategic priorities.

As part of the transformation process, the National Library and the National Archives have reviewed some services and responsibilities to prepare for the creation of Library and Archives Canada. Some planned results were modified, some were postponed or abandoned, and new planned results are being added throughout 2002–03 in an evolving process. Further changes will take place in 2003–04.

Given the process of transformation, the Library has decided to postpone the development of a full “logic model” with performance indicators for all sectors, but has decided, jointly with the National Archives, that once a new organization chart is in place, the new Library and Archives Canada will develop a Results-based Management Accountability Framework and a “logic model” that will become useful management tools. A draft Internal Audit Plan for Library and Archives Canada has been developed and is being refined for further implementation in 2003–04.

Performance Measurement Strategy by Business Line

Business Line 1: Canadiana Collections and Access Services

- The Library monitors and reports annually on: results achieved against service standard targets for the timeliness of production of bibliographic records and turnaround times for responses to reference requests and document retrievals; the number of items acquired for Canadiana and Canadian Studies collections; the number of bibliographic and authority records created; the number of items circulated from National Library collections; and the number of reference requests answered.
- Work is on-going to develop a reporting capability to gauge the comprehensiveness of the Library’s Canadiana collections.
- The Library periodically conducts user surveys and evaluations to determine levels of client satisfaction and the effectiveness of National Library services.

Business Line 2: Library Networking

- The Library monitors and reports annually on: performance against service standard targets for systems availability and turnaround times for interlibrary loans and location services; the number of interlibrary loan requests answered, collection materials redistributed through the Canadian Book Exchange Centre and records added to the Library’s AMICUS database; and the volume of on-line usage of AMICUS.

- The Library is developing a reporting capability to gauge the effectiveness of resource sharing on a national level.
- The Library periodically conducts user surveys and evaluations to determine levels of client satisfaction and the effectiveness of National Library services.

Business Line 3: Corporate and Branch Administration

- The effectiveness and efficiency of corporate management and support service operations is measured through financial reports, quarterly financial reviews, the appropriate allocation of departmental resources, the renewal and revitalization of the Library's workforce, and the optimization of collections space in conformance with preservation and service requirements.
- The National Library, jointly with the National Archives, will review its audit and evaluation plans and policies and will conduct internal audits and reviews of management systems.
- The Library conducts surveys to measure satisfaction of users and staff. The Library uses survey(s) or other methods to measure its increased visibility.

3.7 Key Results Commitments

<i>To provide Canadians with:</i>	<i>To be demonstrated by:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • A strong national resource for the study and appreciation of Canada's published cultural heritage and its development as a nation. 	<ul style="list-style-type: none"> • A comprehensive collection of published Canadiana reflecting the diverse cultural fabric of the country. • The preservation of published Canadiana. • Client satisfaction with reference and research support services. • Timely and equitable information services in both official languages. • Public exhibitions and events demonstrating the wealth and diversity of Canadian published heritage.
<ul style="list-style-type: none"> • Access to national and international networks of information resources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Universal and equitable access to the nation's collective library resources. • An integrated approach to the management of federal library resources. • Assistance to Canadian libraries in developing services for diverse client groups.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>New Commitment:</i> A new knowledge and preservation institution — Library and Archives Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Smooth integration of collections, services, facilities and staff to the satisfaction of clients and employees. • Increased leadership and visibility. • Implementation of modern management practices.

Section 4: Performance Accomplishments

4.1 Relationships between Business Lines, Strategic Outcomes and Logic Model

During 2001, the National Library of Canada redefined and refined its strategic priorities and outcomes. In 2002-03, strategic priorities and outcomes are still aligned with these strategic directions. There are now concerted cross-Library initiatives to which the Library is paying special attention in addition to business as usual, as follows:

Strategic Outcome 1: Protecting and Preserving the National Collection

Strategic Outcome 2: Free Access for All Canadians to Knowledge on Canada

Strategic Outcome 3: Strengthening and Enriching the National Collection

Strategic Outcome 4: Implementing an Agenda for Management

In addition, the Government On-Line Task Force and the Digital Library Task Force continue to address key issues and priorities. Their accomplishments are now fully integrated into Strategic Outcomes (section 4.4 on Horizontal Initiatives gives more detail on them).

The following table demonstrates the links between the Library's Business Lines and Strategic Outcomes.

	Strategic Outcomes of the National Library of Canada			
Business Lines	Protecting and Preserving the National Collection	Free Access for All Canadians to Knowledge on Canada	Strengthening and Enriching the National Collection	Implementing an Agenda for Management
Business Line 1: Canadiana Collections and Access Services	X	X	X	X
Business Line 2: Library Networking	X	X	X	X
Business Line 3: Corporate and Branch Administration	X			X

The provision of detailed financial information by Strategic Outcomes at this time would require a major investment by the Corporate Services Branch at a time when the whole organization is changing. As the Transformation progresses and as modern management tools are put in place for the new institution, it is anticipated that this requirement will be met.

A “logic model”, as recommended by Treasury Board (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/guide_e.asp#Template), is a systematic and visual way to present the relationships between resources, activities, programs and results. It is not feasible at this time because of the transformation process. The overall governance structure and organizational design are not yet totally defined. Priorities are being re-defined for the new organization as well as strategic outcomes, programs and activities. When the new Library and Archives Canada (LAC) starts operation, it will have a new Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS). A priority will be to develop performance indicators for measuring newly redefined LAC outcomes.

A comparison of the current Strategic Outcomes of the National Library and the National Archives shows that both institutions share several common goals: to build and preserve collections about Canada, to serve Canadians, to manage government information, and to be a workplace of excellence. The table below shows the links between current outcomes for both separate institutions (Note that the Portrait Gallery of Canada is currently unique to the National Archives).

National Library Strategic Outcomes	National Archives Strategic Outcomes
Free access for all Canadians to knowledge on Canada	Access for Canadians to their archival heritage
Strengthening and enriching the national collection	An archival resource documenting the Canadian experience, and protecting citizens' rights
Protecting and preserving the national collection	The preservation of the corporate memory of the Government of Canada
Implementing an agenda for management	The efficient administration of the National Archives of Canada
	The Portrait Gallery of Canada

A “logic model”, such as the example below, will be developed for the new LAC organization when a governance structure is approved and when strategic outcomes are re-defined. A “logic model” will be developed for each LAC strategic outcome, according to this template or a similar one linking LAC activities, programs, immediate outputs, medium term results and strategic outcomes.

PROPOSED TEMPLATE FOR FUTURE LOGIC MODEL

Strategic Outcome: <ul style="list-style-type: none">• Identification of Library and Archives Canada (LAC) strategic outcome.• Brief description of what LAC is looking to accomplish under this strategic outcome and why it is important to Canadians.• Overall resource allocations to this strategic outcome (actual spending for fiscal year for Library and Archives Canada).
Key Partners: <ul style="list-style-type: none">• Description of LAC key partners or relationships contributing to the accomplishment of LAC strategic outcome.• E-links to LAC partners’ web sites as appropriate.
Key Targets and Overall Results: <ul style="list-style-type: none">• Description of LAC key targets for this strategic outcome linked to commitments outlined in previous Report on Plans and Priorities.• Description of overall key results as available. Brief explanation on progress & challenges towards achievement of these results, including lessons learned.• E-links as appropriate.
Program, Resources and Results Linkages: <ul style="list-style-type: none">• Description of key programs or initiatives that contribute to the strategic outcome.• For each program or initiative described, identification of the actual spending for the fiscal year covered by the Departmental Performance Report.• For each program or initiative described, description of key results available, as well as e-links to related audit and evaluation reports.• Other e-links as appropriate.
Management Practices: <ul style="list-style-type: none">• Key elements of LAC management practices (e.g. modern comptrollership, human resource management, GOL, etc) that support achievements of each L&AC strategic outcomes will be reported as one specific strategic outcome.• E-links to relevant reports or assessments related to LAC management practices.

4.2. Performance by Strategic Outcomes

STRATEGIC OUTCOME 1: PROTECTING AND PRESERVING THE NATIONAL LIBRARY OF CANADA'S COLLECTIONS	
Planned Results (as in Report on Plans and Priorities - RPP - 2002-03)	Results Achieved (as of March 31, 2003)
Section A: Accommodation, 2002-03	
<i>Strategic plans and scenarios in place to address short-term accommodation requirements, either with new purpose-built facilities or with the conversion of an existing facility.</i>	Planning continued to address urgent short-term accommodation and inadequate collection facilities, as well as the need for increased space to house collections. The Library worked with the National Archives and Public Works and Government Services Canada to review needs in light of the creation of Library and Archives Canada. Given the urgency of the situation, conversion of an existing facility is being pursued.
<i>Continued separation of preservation copies to reduce the risk of further damage (preservation copies are separated from those used for public access).</i>	<p>A major project continued this year to identify and separate out pre-1988 Canadiana materials from the Library's service collections. Canadian History and Canadian Literature have been completed, together with materials from Military and Naval History. The identification and separation of Canadian material in the Children and Young Adults collections is almost complete. Separation of Canadian Law and Canadian Economics materials has commenced.</p> <p>As a result of the separation, copies in good condition are added to the Preservation Collection; copies in poor or damaged condition are repaired. Other copies will be used for service to the public. When only one copy is available for the Preservation Collection, the Library undertakes to acquire a second copy.</p>

	<p>Improved risk management framework for the collection: as a result of the separation, copies of the same publication are shelved in different locations, mitigating risks that all copies would be damaged in case of water incidents. Copies designated for preservation can be consulted under supervision to further limit risks to long-term preservation.</p> <p>Last year, over 16,000 pre-1988 books were identified and separated out from the service collections. The Preservation Collection, comprising new titles acquired as well as the identification of older titles already in the collections, numbered some 2.3 million items as of the end of March 2003.</p>
<i>Some solutions are put in place for collections that continue to be in crisis and collections at significant risk.</i>	Public Works and Government Services Canada completed a project to install air conditioning in one of the Library's facilities housing print newspapers. While there has been a significant improvement, there is still no humidity control and only a limited ability to control major fluctuations in temperature.
<i>Plans to address medium- and long-term accommodation requirements are developed.</i>	The National Archives, Public Works and Government Services Canada and the Department of Canadian Heritage have worked with the National Library to develop a number of planning scenarios for collection, public access and staff space.
Section B: Preservation / Conservation, 2002–03	
<p><i>Implement the most important components of the Library's Preservation Program to maximize existing resources and new resources as approved, including:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - conservation treatment of paper-based materials in most need; - additional resources for disaster response; 	<p>Through treatment and de-acidification, published heritage is preserved, or "stabilized," to prevent further deterioration. The Preservation Program's separation of preservation copies project has systematically assessed the conditions of materials in such important collections as Canadian History, Canadian Literature and Children and Young Adults. Boxing and re-housing has taken place as needed.</p> <p>Efficient disaster response prevents irreversible damage to the collection items in case of water incidents. Quick action means that some materials do not get damaged; for instance, placing materials in freezers as promptly as possible means that some damage is less severe.</p>

<p>- sound recordings, microforms and magnetic media are considered part of the Preservation Program to ensure they are properly stored and treated to ensure their long-term conservation</p> <p>- new focus on preservation requirements for on-line electronic publications and new media;</p> <p>- new model developed for mass treatment of acidic paper in collection materials;</p> <p>- framework developed for future evaluation of the Preservation Program.</p>	<p>In November 2002, Gilles St-Laurent from the Library's Music Division, received the prestigious CEDAR award recognizing excellence in audio restoration. Mr. St-Laurent received his award in the category for CD remastering from a vintage recording – pre-1950 for his work on Madame Édouard Bolduc's <i>La chanson du bavard</i>. Originally recorded on April 9, 1931, in Montréal, this record was restored along with 150 of her songs as part of the La Bolduc retrospective on the National Library's Virtual Gramophone Web site (http://www2.nlc-bnc.ca/gramophone/).</p> <p>The Library, jointly with other partners, prepared the Symposium on the Preservation of Electronic Records to be held in Ottawa in September 2003. (http://www.cci-icc.gc.ca/symposium2003/index_e.shtml)</p> <p>Mass de-acidification treatment will be performed by the private sector. The decision to close the Library's internal operation of mass de-acidification was based on a number of reasons. The most important was that the supplier of the chemical solution had informed the Library that it would cease operations. The Library's equipment had been designed especially for this solution and there was no other source for this chemical. There were other reasons: the mass de-acidification equipment that had been designed as a pilot, was by then about 20 years old and it was felt that a hardware upgrade would be needed. Due to the unique nature of this equipment, it was difficult to assess the precise cost of this upgrade, but it would have been a major investment.</p> <p>No progress has been made for the future evaluation of the Preservation Program.</p>
<p>Renegotiated support and streamlining of procedures for support given by the National Archives to strengthen and enhance the National Library's preservation activities.</p>	<p>The Library has been allocated approximately one-third of the resources of the Preservation Branch of the National Archives for specialized conservation treatment. Due to other priorities and the creation of the new institution, only 64 percent of the allocated resources were provided.</p> <p>Preservation planning and policy development have been the subject of ongoing joint discussions since the summer of 2002.</p>

<p><i>Build the case for enhancements to the Library's Preservation Program.</i></p>	<p>A Strategic Priority Action Group, under the leadership of the Strategic Policy and Planning Branch, is in place to update the current working plan, to address preservation issues, to implement measures such as new shelving and to follow up on results.</p> <p>More resources and better facilities are needed and will be identified as part of the new Library and Archives Canada Preservation Program.</p>
<p><i>Threat and Risk Assessment Plan is reviewed and appropriate steps are taken to ensure physical safeguards and security of the collections.</i></p>	<p>In view of the creation of Library and Archives Canada, the Threat and Risk Assessment Plan was deferred to 2003–04 and will be carried out in collaboration with the National Archives.</p>

Summary of Planned Results (as in RPP 2002–03)

- Adequate Preservation Collection facilities to preserve the National Library of Canada's collections to permit long-term access for Canadians.
- Appropriate preservation and conservation treatments for the National Library of Canada's collections ensuring long-term conservation and access.
- Increased appreciation among Canadians, clients and stakeholders of the value, breadth, diversity and uniqueness of the National Library of Canada's collections.

Summary of Results Achieved (as of March 31, 2003)

- The National Library is progressing in its capacity to acquire the resources it needs to protect all of its collections, but until it has adequate facilities, the Library cannot guarantee long-term preservation and access to all its holdings. Only the collections housed in four secure vaults of the National Archives' Gatineau Preservation Centre meet the Library's environmental and security requirements.

- Planning is ongoing: more resources need to be approved and allocated to the Library for enhanced or new facilities with appropriate environmental controls. Since preservation work requires trained experts, measures are being taken to address training and development needs and capacity in the context of the new Library and Archives Canada.
- Significant progress has been made in partnership with the Audio-Visual Preservation Trust (http://www.avtrust.ca/e_home.php) and with the financial support of the Canadian Musical Memories Program to acquire and preserve Canadian sound recordings (<http://www.nlc-bnc.ca/6/28/index-e.html>).
- Partners and stakeholders are more aware of the critical situation of the Library. In addition, the Office of the Auditor General has begun a review concerning the protection of the Canadian cultural heritage. A report is expected by fall 2003.

Lessons Learned

- No preventive measures will compensate for the lack of a purpose-built facility. A proper collection facility is the most important element of a preservation program.
- The preservation of electronic and magnetic media collections poses a greater challenge than the preservation of print collections and is resource intensive. Research must be carried out, in cooperation with other partners, to develop appropriate standards and implement measures within a timeframe that will ensure the preservation of such fragile collections.
- The development and approval of such plans need the full cooperation of the Department of Canadian Heritage, the Treasury Board of Canada and Public Works and Government Services Canada. Another important partner is the National Archives of Canada.
- Timing and funding are critical components of any preservation strategy. Although the National Librarian has publicly communicated the need for improved accommodation, the approval and obtaining of resources, as well as the approval and the use of appropriate buildings and facilities for accommodating and preserving the Library's collections, take more time than anticipated.

Benefits to Canadians

The National Library is taking all appropriate steps within its control to preserve its collections to provide long-term access and an enduring source of knowledge for Canadians:

- It is developing a strategy for transformation toward the new Library and Archives Canada and is continuing plans for new or improved facilities. Given the urgency of the situation, an existing facility is proposed to be upgraded.
- Portions of the Preservation Collection are now housed in better environmental conditions.
- A Disaster Control Team is in place to respond to all emergencies.
- Damaged service copies are repaired and re-housed so that they are available for loan.
- A facility that houses print newspapers now has air-conditioning and an improved capacity to control fluctuations of temperature and humidity.
- The National Library is eager to preserve all electronic formats in its collection for the benefit of current and future generations of Canadians. This is a huge challenge, given that digital technologies are constantly evolving and that expertise for long-term conservation of such collections is still in the early stages of development. These measures will permit Canadians to better appreciate and make use of the value, breadth, diversity and uniqueness of the National Library of Canada's collections.

STRATEGIC OUTCOME 2: FREE ACCESS FOR ALL CANADIANS TO KNOWLEDGE ON CANADA AND DELIVERY OF THE NATIONAL COLLECTION TO CANADIANS AND TO THE WORLD.	
Planned Results (as in RPP 2002–03)	Results Achieved (as of March 31, 2003)
<i>Development and implementation of a Genealogy Service in partnership with the National Archives with an emphasis on on-line collections and services.</i>	<p>The Canadian Genealogy Centre was created jointly by the National Library and the National Archives in 2002–03. This on-line initiative allows Canadians to increase their knowledge of resources that can help them track their family histories. It offers integrated, user-friendly access to services and research tools at both institutions, how-to guides and discussion areas, plus a name index linked to scanned images of the 1901 Canadian census. Since its launch, the Web site (http://www.genealogy.gc.ca/index_e.html) has been selected as one of the world's 101 best family history Web sites by <i>Family Tree Magazine</i> (http://www.familytreemagazine.com/101sites/2003/).</p> <p>The Canadian Genealogy Centre provides a model of virtual service delivery that also intersects with the delivery of information in more traditional formats: on-line research can generate requests for originals or copies of documents.</p>
<i>Government On-Line (GOL) client-centred transformation projects will continue to be developed to better meet the needs of Canadians.</i>	<p>The Government On-Line (GOL) initiative will make all programs and services available electronically to Canadians by 2005. The National Library established a GOL task force in 2000. During 2002–03, Task Force members participated fully in numerous activities associated with the transformation to the new Library and Archives Canada.</p> <p>Results are described in more detail under Horizontal Results (see Section 4.4 A: Government On-Line, below).</p>

A vibrant Digital Library of Canada through digitization, virtual exhibitions and a fully accessible and high-quality Web site continues to provide a high quality and range of content and information tools for youth and the general public.

In 2002–03, the **Digital Library of Canada** program produced a wide range of innovative digital collections, educational sites and exhibitions for the National Library's Web site, mainly on three themes: Canadian History, Music and Literature.

The overall goal is to provide increased learning support for children, youth, general audiences and researchers. In the future, the new Library and Archives Canada will coordinate efforts to develop a digital library and archives program. More information is provided under Horizontal Results (see Section 4.4 B: Canadian Culture On-Line Program).

Several new bilingual Web products were introduced in 2002–03:

Read Up On It: The Magic of Books / Lisez sur le sujet : La magie des livres

<http://www.nlc-bnc.ca/ruoi/>

<http://www.nlc-bnc.ca/3/11/index.html>

Celebrating Women's Achievements: Women Artists in Canada / Femmes à l'honneur, leurs réalisations : les femmes artistes au Canada

<http://www.nlc-bnc.ca/women/>

<http://www.nlc-bnc.ca/femmes/>

Beyond the Funnies: The History of Comics in English Canada and Quebec / Au-delà de l'humour : L'histoire de la bande dessinée au Canada anglais et au Québec

<http://www.nlc-bnc.ca/comics>

<http://www.nlc-bnc.ca/bandes-dessinees>

Early Images of Canada: Illustrations from Rare Books / Images anciennes du Canada : Illustrations tirées des livres rares

<http://www.nlc-bnc.ca/earlyimages/>

<http://www.nlc-bnc.ca/imagesanciennes>

PIKA Canadian Children's Literature Database / Base de données sur la littérature canadienne pour la jeunesse

<http://www.nlc-bnc.ca/pika/>

Backcheck: A Hockey Retrospective / Regard sur le hockey

<http://www.nlc-bnc.ca/hockey>

	<p>Backcheck: Hockey for Kids / Regard sur le hockey : version jeunesse http://www.nlc-bnc.ca/hockey/kids/</p> <p>Canada, By Train / Le Canada par le train www.nlc-bnc.ca/trains</p> <p>The Kids' Site of Canadian Trains / Les trains du Canada : un site pour les enfants www.nlc-bnc.ca/trains/kids/</p> <p>Canadian Directories: Who Was Where / Annuaire canadiens : Qui habitait où ? http://www.nlc-bnc.ca/canadiandirectories/ http://www.nlc-bnc.ca/annuairecanadiens</p> <p>Beyond the Letters: A Retrospective of Canadian Alphabet Books / Au-delà des lettres : Rétrospective des abécédaires canadiens / http://www.nlc-bnc.ca/abc</p> <p>Other Web products were enhanced or improved. Most notable among these was:</p> <p>Images Canada http://www.imagescanada.ca</p> <p>Subject headings to records for children's fiction were added to enriched AMICUS and to the new Canadian Children's Literature Database, PIKA. Annotations prepared by project partners helped to enhance understanding of subjects.</p>
<p><i>The Library's leadership role in the development of a decentralized Canadian Virtual Reference Network.</i></p>	<p>The Virtual Reference Canada (VRC) Web site (http://www.nlc-bnc.ca/vrc-rvc/) is a free, bilingual and innovative network of libraries, archives, museums, information centres and research institutions that pride themselves on the delivery of professional reference services to all Canadians.</p> <p>VRC is a uniquely Canadian service designed to extend the reach of local library staff to resources and expertise in other institutions throughout the country. More details are provided under Horizontal Results (see Section 4.4 A: Government On-Line).</p>

<p><i>Continued enrichment of AMICUS as a national access tool for Canadians.</i></p>	<p>AMICUS, the national database of bibliographic records, grew to over 26 million records. This extensive collection of Canadiana and other materials is available free of charge to Canadians; usage continues to increase dramatically.</p> <p>An outreach program continues, exposing Canadians to the on-line tools and services of the Library. Public presentations reached over 1,300 Canadians across the country.</p> <p>Subject descriptions were added to illustrations in Rare Books for a new searchable database, <i>Early Images of Canada</i>, which includes approximately 550 records of Canadian images from pre-1800 books.</p> <p>Subject headings were added to describe additional categories of Canadian government publications. As a result, there is improved access to up to 35 percent more federal government publications and better resource sharing among the Canadian library community.</p> <p>Four new modules of AMICUS were implemented in May 2002: Serials Control, OPAC (or public catalogue), Loans and Acquisitions.</p> <p>A research project illustrated major cost savings realized by Canadian libraries in using AMICUS records as a basis for cataloguing, rather than creating original records.</p>
<p><i>Tools, expertise and standards to improve and promote timely, authoritative Canadian information with a special emphasis on new media.</i></p>	<p>The Library worked in conjunction with the Joint Steering Committee for the revision of the <i>Anglo-American Cataloguing Rules</i> (AACR) and with the Canadian Committee on Cataloguing to ensure that changes are responsive to users' needs, and will accommodate the cataloguing of Web sites and other digital resources, and that the Canadian practice (e.g., for maps) is aligned with that of the international community.</p> <p>To ensure that Canadian geographic information is up-to-date, the Library identified changes to the Dewey Decimal Classification geographic area tables required as a result of the amalgamation of Canadian cities.</p>

	<p>The Library worked with the International Standards Office (ISO) to revise and expand the International Standard Book Number (ISBN) in keeping with the growth in publishing and changes in electronic publishing; and to develop a International Standard Audiovisual Number (ISAN) as a unique identifier of audiovisual works.</p>
	<p>The Council of Federal Libraries (http://www.nlc-bnc.ca/6/37) continued to develop its skills and tools to help government manage information. The Government of Canada <i>Metadata Implementation Guide</i> has been revised and will appear on the Council of Federal Libraries Web site. In January 2003, a consultant conducted a survey on the metadata learning needs of the federal library community and identified particular learning gaps. A set of learning materials to support the preparation of metadata business cases will be made available on the Council's Web site. The Council participated in the National Archives' development of the Information Management Capacity Check tool to ensure the inclusion of the library perspective.</p> <p>Over 200 attendees from the federal Information Management community benefited from presentations from experts on metadata at the Council's annual seminar in November. Information managers were joined by communications and information technology specialists in early February to hear the latest on electronic preservation of publications.</p> <p>The Council facilitated increased participation by federal libraries in Virtual Reference Canada by organizing a demonstration and presentation of the tool for the federal library community in March. The Council also began construction of a high-level taxonomy (classification scheme) of Knowledge Management for the use of federal government knowledge managers. It is anticipated that this tool will be completed in the fall of 2003.</p> <p>The Council concentrated on developing a process to define a vision and ideal model for delivery of federal library services.</p>

	<p>The Council's Consortium, which uses the collective purchasing power of government libraries to negotiate better prices and realize cost savings, has grown to over 50 members and is regarded as a key resource by federal libraries.</p> <p>The Council participated in the development of the Federal Science E-Library, a collaborative project of federal science and technical libraries which, if funded, would give all Government of Canada researchers desktop electronic access to current, pertinent scientific, technical and medical publications.</p> <p>Work in human resources and career development continued, with the assistance of the Council's action team on career development.</p> <p>The Council continued to participate in cross-government efforts to increase the capacity of the Information Management community.</p>
<p><i>The needs of print-disabled Canadians are better met.</i></p>	<p>The Council on Access to Information for Print Disabled Canadians has developed a vision and an implementation plan to establish a clearinghouse of e-text masters in alternate formats. It also approved a proposal to develop a database of training and advocacy materials for print-disabled post-secondary students; a plan to fund this proposal is expected shortly. Discussions are under way concerning a clearinghouse pilot project involving English- and French-language publishers AccessCopyright and Copibec.</p> <p>Print-disabled Canadians now have access to new 9,800 titles in alternate formats in the Union Catalogue available through AMICUS. The use of AMICUS and interlibrary loans saves the Canadian Association of Educational Resource (CAER) providers around \$4 million per year, which can then be used to produce more resource materials for young disabled Canadians. CAER is the group of provincial organizations responsible for providing alternate formats for curriculum-based materials needed in schools (Grades K–12).</p>

<p><i>Contribution to strengthening the Canadian book industry to improve access for Canadians to Canadian publications.</i></p>	<p>The Library contributed to strengthening the Canadian book industry by:</p> <ul style="list-style-type: none"> • providing leadership and support to Canadian publishers by developing, promoting and expanding a New Books Service (launched in April 2002) to Canadian publishers to make new Canadian books better known to Canadians and internationally;
	<ul style="list-style-type: none"> • releasing a new, enhanced version of the <i>Canadian ISBN Publishers' Directory</i> to improve the search options for information on approximately 27,000 Canadian publishers; • assisting publishers by integrating Cataloguing in Publication (CIP) and New Books forms into a single user-friendly, interactive form, and by producing and disseminating an up-to-date and relevant <i>Best Practices Guide</i> on the Web for the use of electronic publishers; and
	<ul style="list-style-type: none"> • establishing a partnership agreement with "La Banque de titres de langue française" (http://www.btlf.qc.ca), in April 2003 to study the feasibility of developing a technological gateway to allow the exchange of bibliographic records between the two institutions.
<p><i>Leadership of the National Library in the development of a government standard for metadata.</i></p>	<p>The new position of Metadata Coordinator provides a focus for expertise and coordination of various metadata initiatives within the National Library and fulfils the National Library metadata leadership role within the federal government. The Metadata Coordinator provides project management support for the provision of subject access to the Department of Canadian Heritage's Web-based cultural portal, and the registration of controlled subject vocabularies in use in federal departments' Web sites.</p> <p>The Library organized several metadata workshops for information management professionals as part of the GovNet 2003 Conference.</p>

Summary of Planned Results (as in RPP 2002–03)

- Provide a vibrant and visible national cultural institution that places Canadians' knowledge needs at the centre of its services, demonstrated by a high degree of client satisfaction with the National Library's collections and services.
- Canadians will have choice in accessing the National Library's collections and services through electronic service delivery, in person and through other libraries and partners.
- A higher level of recognition and support from Canadians for outreach activities, services and collections of the National Library.
- Recognition and support within government for the National Library's role in information policy and knowledge management, and for its leadership in the design and delivery of knowledge services to Canadians.
- Diverse, engaging and enduring digital Canadian content to support the information needs of Canadians.
- Service transformation within the National Library that, in turn, will lead to improvements in service delivery and user satisfaction.
- The exercise of leadership within government, the library community and the cultural sector in creating access and knowledge for all Canadians.

Summary of Results Achieved (as of March 31, 2003)

- As the National Library and the National Archives come together to create the new Library and Archives Canada, researchers are now issued a new, single research pass that allows access to all services, with harmonized and extended hours of operation.
- The National Library has indications that Canadians appear to be satisfied by the National Library's collections and services. In the context of transformation toward Library and Archives Canada, more systematic surveys are planned to evaluate results.
- Canadians can choose different ways to access the National Library's collections and services; they can use direct electronic services, services in person in Ottawa, or services through other libraries and partners (via interlibrary loans).
- In partnership with a national network including public libraries, the Canadian National Institute for the Blind (CNIB) and governments at all levels, the National Library is developing projects to address difficulties in obtaining alternate-format materials faced by other learning-disabled Canadians.
- The needs of the print disabled are better met through the creation of 9,800 new records for alternate-format material on the Union Catalogue on AMICUS.
- The National Library's role in information policy and knowledge is better recognized within government. Its leadership in the design and delivery of knowledge services to Canadians need to be more recognized.
- Traffic on the Library's Web site has been increasing steadily: the site received nearly 10 million visits in 2002-03, or a 51-percent increase over the previous year. A critical mass of well-respected content is now available through the Library's Web site and has received accolades from print and on-line media, who recommend it to their readers.

Lessons Learned

- Forming partnerships with such organizations as “La Banque de titres de langue française” (<http://www.btlf.qc.ca/>) allowed the National Library to leverage its expertise and resources and to reach new client groups.
- The support and infrastructure provided to Canadian publishers is not well known.
- Not only have individual digital products taught specific lessons about how to effectively deliver digital content, but the development of each new product also helps the Library to refine its infrastructure to accommodate new formats and genres of materials.
- There is an increased interest in Canadian content.
- Library and Archives Canada has much to offer; outreach activities helps to increase Canadians’ awareness of the valuable resource available to them.

Benefits to Canadians

- Users of on-site services now benefit from a new, single research pass that allows access to all Library and Archives services, with harmonized and extended hours of operation.
- Canadians can access the National Library’s collections and services directly through electronic service delivery, in person or through interlibrary loans. Canadians benefit from a vibrant and visible national cultural institution that places their needs at the centre of its services. There is mounting evidence that the Library is reaching one of its target audiences: preliminary results of a recent survey indicate that 56 percent of users of the National Library Web site are students or educators.
- Canadian children, youth and adults benefit from engaging and enduring digital Canadian content that provides a wide variety of resources and a clearer understanding of their history and culture, and from outreach activities.
- Print-disabled Canadians benefit from the National Library’s active participation in the Council on Access to Information for Print-disabled Canadians (<http://nlc-bnc.ca/accessinfo/index-e.html>).

- With AMICUS, the national database of bibliographic records, on the Web Canadians have free access to authoritative information resources regardless of their geographic location and income. AMICUS benefits researchers, the educational community and others interested in Canadian cultural resources housed in thousands of Canadian libraries.
- Canadians also benefit from new on-line services through Virtual Reference Canada (VRC), an authoritative global service providing resources to Canadians 24 hours a day, 7 days a week in both official languages. The National Library is constantly improving VRC and is very active, nationally and internationally, in the field of digital reference. This innovative use of new technology will improve the delivery of reference service to Canadians.
- The New Books Service (<http://www.nlc-bnc.ca/newbooks/index-e.html>) helps Canadians find new books easily and quickly via the Internet. This service promotes Canadian books both domestically and internationally and helps the Canadian book industry to prosper (for more information on VRC and the New Books Service, see Section 4.4 A: Government On-Line).
- The Federal Government Locator Service provides improved bibliographic access to federal government publications held in the National Library collection.
- Canadians benefit from faster access to their heritage through the Canadian Genealogy Centre, which accelerates requests for delivery of paper or microfilm material.
- The National Library has joined the Depository Services Program of Communication Canada as a co-sponsor of the Parliamentary Publications Gateway (<http://dsp-psd.communication.gc.ca/Collection-R/LoPBdP/mat-e.html>), which provides Canadians with better access to parliamentary publications.
- The Council of Federal Libraries (CFL) (<http://www.nlc-bnc.ca/6/37>) helps government manage its information. The Council's work to define a vision and model for delivery of federal library services will be completed later in 2003. This project will help Library and Archives Canada to define and improve its "services to government" business line. Ultimately, Canadians will benefit from improved expertise and services of Canadian librarians.
- The National Library is taking measures to develop more performance indicators and surveys to improve its services, increase satisfaction and broaden the range of users.

**STRATEGIC OUTCOME 3:
STRENGTHENING AND ENRICHING THE NATIONAL COLLECTION**

Planned Results (as in RPP 2002–03)	Results Achieved (as of March 31, 2003)
<i>A national collection of Canadian on-line electronic publications is being built on a cooperative collaborative model.</i>	<p>The Library has significantly increased its collection of Canadian electronic publications, which now has close to 10,000 titles and more than 40,000 serial issues published by both commercial and government sectors.</p> <p>The Secretariat for the Canadian Initiative on Digital Libraries (CIDL) (http://www.nlc-bnc.ca/cidl/) is an alliance of libraries and related institutions that recognizes the growing importance of digital information. CIDL seeks to improve the use of digital information and enhance service to Canadians. During an open meeting in November 2002, CIDL was encouraged to establish a national strategy for digitization. In response, CIDL began a review of its mandate and structure; results of the review are to be presented shortly to the CIDL Steering Committee.</p>
<i>Long-Term Access To Current Canadian On-Line Newspapers</i>	<p>On October 7-8, 2002, the National Library of Canada, in collaboration with the Canadian Initiative on Digital Libraries, the Canadian Newspaper Association and the Association for Canadian Studies, hosted a two-day national consultation on on-line Canadian newspapers. The sessions explored cooperative strategies to strengthen, on a national basis, on-line access to contemporary and historical newspaper content for Canadians. A background document presented current information on the status of Canadian newspaper digitization projects (see Consultation Report at http://www.nlc-bnc.ca/8/3/r3-650-e.html).</p>

<p><i>Public consultation with respect to revisions to the National Library Act to permit the legal deposit of on-line electronic publications.</i></p>	<p>The Library developed a consultation paper to change the National Library Act to accommodate on-line electronic publications. The Library held consultations with stakeholders in the publishing industry in November and December 2002. But as the preparation of new legislation for Library and Archives Canada became a priority, the Library began the drafting of the new proposed legislation in cooperation with the Department of Canadian Heritage and Justice Canada. Provisions for the legal deposit of on-line electronic publications were included in the draft legislation. The Library also began the revision of the current regulations on legal deposit to include on-line electronic publications.</p>
<p><i>Improved collections and services are provided to Aboriginal communities based on needs formulated during consultations and input from communities.</i></p>	<p>The National Library has completed the staffing of the position of Aboriginal Resources and Services Coordinator. The Coordinator is responsible for the development, promotion and facilitation of access to Aboriginal resources within Canada, both through National Library collections and services and in partnership with Aboriginal communities, associations, culture and friendship centres, native studies centres and libraries.</p> <p>The establishment of the Aboriginal Resources and Services Program improves the Library's ability to compile, exhibit and preserve the published heritage of Canada's First Nations, Inuit and Métis (see http://www.nlc-bnc.ca/aboriginal/index-e.html). A priority is to compile a directory of resources and databases on Aboriginal peoples, including lists of Aboriginal authors, illustrators and storytellers.</p> <p>Through consultation with collectors and stakeholders, the Library will be better able to represent and serve the interests of Aboriginal peoples.</p> <p>Celebrating Aboriginal Achievements</p> <p>The opening of the Celebrating Aboriginal Achievements exhibit marked the launch of the Aboriginal Resources and Services Program. The exhibit presented a sample of published works from a variety of authors, many of whom were recipients of National Aboriginal Achievement Awards. A Web portal was also established in conjunction with the exhibit.</p>

<p><i>Increased multilingual collections and services better respond to Canadians' information needs.</i></p>	<p>Since its establishment in 2001, the Multicultural Resources and Services Program has been focussing on outreach and consultation to inform the broad community of services and to receive feedback from libraries, organizations and individuals.</p> <p>In May 2002, an informal advisory meeting was held with 15 multicultural/multilingual service-providing librarians and organizations across the country.</p> <p>At the Ontario Library Association conference, the Multicultural Resources and Services Program hosted an information session to share information and consult on the needs of libraries. From these consultations, the following priorities were set for the next two years:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Development of a multicultural resources Web portal, featuring services and programs of the National Library and information on resources. It will also provide resources for institutions developing collections for multilingual clients. • An electronic discussion group ("listserv") for multicultural/multilingual librarians to enable communication and sharing of resources among librarians and community organizations in Canada. <p>The program also participated in numerous internal and external efforts to ensure better services and programs for multicultural / multilingual clients. These included the Department of Canadian Heritage's Diversity Committee and <i>Read Up On It</i>, which featured multicultural children's books this year. In addition, the <i>Annual Report on the Canadian Multiculturalism Act</i>, published by the Department of Canadian Heritage, featured the program as a successful new initiative (More information is available at: http://www.nlc-bnc.ca/multicultural/r25-200-e.html).</p>
<p><i>A sustainable funding model for enriching the collection is developed.</i></p>	<p>The development of a sustainable funding model was delayed pending the transformation to the new institution.</p>

<p><i>Ongoing measurement of the comprehensiveness of the Canadiana collections are developed and the effectiveness of enhanced acquisition strategies are assessed.</i></p>	<p>Development of measurement of the collections and assessment of acquisitions strategies was also postponed and will be revisited in conjunction with the transformation to the new institution.</p>
<p>Additional Outcome:</p> <p><i>Improvement and access to Canada's sound recordings heritage</i></p>	<p>Background</p> <p>In 2001, the National Library was asked to collaborate on the Canadian Musical Memories Program (CMMP) of the Canada Music Fund of the Department of Canadian Heritage. This program is designed to ensure availability and access to Canadian's musical heritage for present and future generations.</p> <p>In 2001, Treasury Board approved three years of funding for the Library in the amount of \$402,000 for 2001–02 and \$360,000 for 2002–03 and 2003–04. The Library is pleased to work in partnership with the Department of Canadian Heritage and the Audio-Visual Preservation Trust, which also received funding under the CMMP for 2002–03 and 2003–04. In June 2002, a Memorandum of Understanding was put in place between the Department of Canadian Heritage and the Library with respect to the CMMP. Each year, the Library produces a Business Plan and an Annual Report, which are sent to the Canadian Music Fund through the Department of Canadian Heritage.</p> <p>Outcomes for 2002–03</p> <p>The Library's expenditures continued to be concentrated in three main areas: acquisitions, improving access and awareness, and conservation. CMMP funding supported the purchase of important early Canadiana sound recordings and continued to strengthen the legal deposit role of the Library.</p>

The Audio-Visual Preservation Trust made a significant acquisition of the *RPM* magazine archives on behalf of the Library. The magazine was an important source of music information published from 1964 to 2000.

Large backlogs of sound recordings awaiting cataloguing were tackled this year. The Library is exploring the possibility of having the 78- and 45-rpm holdings and the "Virtual Gramophone" loaded onto AMICUS.

The Library purchased much-needed equipment and cabinets and hired two staff to carry out conservation measures such as inspecting and identifying recordings for possible conservation problems, labelling and shelving. Since March 2002, 755 items have been inspected, processed and described.

The Library also worked to transfer to digital format a number of important recordings.

Early Canadian recordings from the 1920s and 1930s continued to be digitized and made available on the Library's Web site.

Conservation copies were transferred to mass digital storage.

Summary of Planned Results (as in RPP 2002–03)

- Comprehensive special collections containing Aboriginal and multilingual resources; on-line commercial and federal electronic publications; Canadiana published abroad.
- New legislative measures to facilitate the legal deposit of electronic publications.
- Comprehensive reference and general collections to better support the study of Canada's cultural diversity.
- Canadiana collections developed and expanded in partnership.

Summary of Results Achieved (as of March 31, 2003)

- The Library continued to develop its comprehensive Canadiana collection. Special attention has been paid to newspapers, special collections, Aboriginal and multicultural resources, federal and commercial electronic publications, sound recordings and Canadiana published abroad.
- More than 10,000 titles and 40,000 serial issues are available in on-line electronic formats. The Library has included, in the proposed *Library and Archives of Canada Act* (Bill C-36), and in the revised legal deposit regulations, provisions that will facilitate the acquisition of electronic publications and representative samples of Canadian Web sites.
- Multilingual and Aboriginal collections better support research into the study of the cultural diversity of Canada.
- The Library works in partnership with a network of more than 22,000 Canadian libraries through AMICUS and interlibrary loans. In addition, through Virtual Reference Canada, the National Library can count on the expertise of librarians all around the world.

Lessons Learned

- Consultations helped the Library to be more aware of the needs and interests of Canadians and to be more relevant to the information needs of Canadians. However, more surveys, consultations and studies are necessary to increase client satisfaction and to expand the use of the Library's services and collections. The new Library and Archives Canada will improve its public programs to reach more Canadians and to better reflect Canadian history, identity and diversity.
- The acquisition of electronic publications is a labour-intensive undertaking involving intensive negotiation. Improved copyright clearance procedures need to be put in place to make e-publications more easily available.

- Much research and negotiation is also required to acquire sound recordings. Master copies would be the best medium for long-term preservation. Based on a recent study, staff members estimate that half of current Canadian content sound production is not being deposited with the Library. Compliance with legal deposit requirements needs an approach other than repetitive reminders. Increased publicity would improve awareness of the national collection and the benefits of legal deposit.
- Leveraging other sources of funding and forming partnerships are crucial to outreach and preservation efforts. Partners such the Department of Canadian Heritage, the Canadian Music Fund, the Audio-Visual Preservation Trust of Canada, the Canadian music industry and the National Archives have proven invaluable.

Benefits to Canadians

- Canadians benefit from a comprehensive Canadiana collection developed in partnership with stakeholders, libraries, collectors and donors. Canadians have access to more than 19.5 million items.
- Print-disabled Canadians have access to 9,800 new titles in alternate formats now in the Union Catalogue available through AMICUS.
- Canadians have better access to their musical heritage through a growing number of sound recordings in the National Library collection (see Virtual Gramophone Website at: <http://www2.nlc-bnc.ca/gramophone/src/home.htm>) and Music Division Website: <http://www.nlc-bnc.ca/6/28/index-e.html>).

**STRATEGIC OUTCOME 4:
IMPLEMENTING AN AGENDA FOR MANAGEMENT**

Planned Results (as in RPP 2002–03)	Results Achieved (as of March 31, 2003)
Section A: Human Resources, 2002–03	
<i>A continuous learning policy is developed and implemented.</i>	<p>The National Library will continue to champion the Government of Canada's major commitment to provide employees with opportunities for recruitment, skills development and continuous learning. The Library remains a centre of excellence in library sciences, preservation, information management and client service.</p> <p>Development of the National Library's continuous learning policy has been postponed; pending the creation of the new institution, this policy will be aligned with the mandate of Library and Archives Canada.</p>
<i>Recruitment and succession strategy</i>	<p>The Library is focusing its human resources strategies on recruitment, retention and continuous learning in the context of employment equity and official languages to ensure its workforce reflects the diversity of Canadian society. To support this vision, a new joint National Library and National Archives Employment Equity and Diversity Working Group has been established, reporting directly to the National Librarian and the National Archivist. Its terms of reference have been approved by the institution's Management Board. In addition, a senior executive is championing employment equity and diversity within Library and Archives Canada.</p>
<i>Renewal of Library staff competencies.</i>	<p>The National Library strives to ensure its employees' competencies are adequately developed. To that end, a competency profile for librarians is currently being reviewed in the context of the creation of the new institution. This review will identify competencies that are held in common and competencies that are unique or specific to specialists in both institutions. However, given the current transformation, any analysis of competencies must also reflect the needs of Library and Archives Canada.</p>

<i>A strategy to respond to the modernization of Human Resources management in the public service is developed.</i>	The Library's participation in several interdepartmental committees to respond to the modernization of Human Resources management, as well as its active role in several sub-working groups and study groups, are worthy of mention. For example, the National Library actively participates on the Human Resources Planning Interdepartmental Network and the Heads of Learning Forum. These groups are assuming a leadership role on many issues that affect human resources, including the modernization of Human Resources management.
<i>Employment Equity Audit</i>	Originally scheduled to take place in May 2003, the Library's Employment Equity Audit was postponed by the Human Rights Commission until May 2004.
<i>New employee orientation program</i>	An employee orientation program has been developed and will be launched on our Web site once it has been revised to reflect the needs of the new institution.
<i>New employee recognition program</i>	An employee recognition program was successfully launched and is being promoted; the program is championed by two senior executives. The National Library participates in numerous government-wide recognition and award programs, such as the Heads of the Public Service Award and the Recognition Award programs.
<i>New performance appraisal system</i>	A new performance appraisal system has been developed to ensure performance appraisal remains an effective career development/satisfaction instrument for employees as well as an excellent managerial tool. The system is an integral part of the Library's response to modernization of Human Resources management.

Section B: Information Technology, 2002–03	
<i>An Open Archives Initiative, an initiative partnered with the Department of Canadian Heritage, is developed to aggregate and consolidate metadata on digital information.</i>	<p>The Open Archives Initiative (OAI) is a way of harvesting metadata about the collections of participating archives, libraries, museums and universities from across Canada. Images Canada (which the National Library hosts on its Web site) uses this metadata to provide a gateway to images of Canadian events, people, places and things. Discussions are continuing with the Department of Canadian Heritage on further uses of OAI.</p>
<i>Beginning to develop technical infrastructure to display and manipulate information in non-Roman character sets such as those used in Aboriginal languages.</i>	<p>Display and manipulation of non-Roman characters</p> <p>UNICODE is a world-wide character-encoding standard capable of encoding all known characters.</p> <p>The Library has begun the process of supporting UNICODE by installing a new relational database management system (RDBMS) for its Web applications. As a result, Web applications can use and display non-Roman character sets.</p> <p>An example of such an application is the <i>Native Language Dictionary</i>, a trilingual publication with translations of terms into French, English and Naskapi (a dialect of Cree, one of the larger native linguistic groups). UNICODE successfully displays the syllabics Naskapi uses. (See: http://www.nlc-bnc.ca/naskapi)</p>
<i>Moving forward with an Electronic Publications Management System.</i>	<p>There has not been significant movement concerning an Electronic Publications Management System (EPMS), although it is anticipated that the same Information Technology (IT) “building blocks” will be used for storage and management of digital objects, electronic publications, electronic records and Web content.</p> <p>The Library is, however, investigating parts of the Record and Document Information Management System (RDIMS) suite for an EPMS. It has also contacted other national institutions, such as the National Library of Australia, to exchange information on the management of digital content.</p>

National Library of Canada

Departmental Performance Report for the fiscal year ending March 31, 2003

<i>Increasing bandwidth in support of access to the Internet to deal with the increased demand for Web-based services and applications.</i>	The Internet bandwidth of one of the Library and Archives of Canada's links to the Internet was increased from 3 to 5 megabits per second. As a result, images, sound, videos can be accessed much faster through the Internet.
<i>Consolidation of Information Technology Services in support of the National Library and the National Archives is continuing.</i>	Information Technology Services now serves both the National Library and the National Archives. Consolidation is complete, although some internal restructuring continues, particularly as the new Library and Archives Canada takes shape.

Summary of Planned Results (as in RPP 2002–03)

Section A: Human Resources

- A continuous learning policy is developed and implemented.
- Recruitment and succession strategy.
- Renewal of Library staff competencies.
- Strategy to respond to the modernization of Human Resources management initiative in the public service.
- Employment Equity Audit.
- New employee orientation program.
- New employee recognition program.
- New performance appraisal system.

Section B: Information Technology

- The Open Archives Initiative, developed in partnership with the Department of Canadian Heritage, collects and consolidates metadata on digital information.
- Beginning to develop technical infrastructure to display and manipulate information in non-Roman character sets such as those used in Aboriginal languages.
- Moving forward with an Electronic Publications Management System.
- Increasing bandwidth in support of access to the Internet to deal with the increased demand for Web-based services and applications.
- Consolidation of Information Technology Services in support of the National Library and the National Archives.

Summary of Results Achieved (as of March 31, 2003)

Section A: Human Resources

- The National Library's leadership role in knowledge management largely relies on the continuous development of its employees' skills and the effectiveness of its recruitment initiatives.
- The National Library is respectful of Canadian cultural diversity and seeks to reflect this reality through a representative workforce. The Library is also developing its multicultural / multilingual services and collections, as well as Aboriginal services and collections.
- The Library has implemented a series of measures to manage its human resources more effectively. This trend is actively pursued in the new Library and Archives Canada, whose vision is to become a world leader among knowledge and preservation institutions.

Section B: Information Technology

- The Internet bandwidth of Library and Archives Canada Internet was increased from 3 to 5 megabits per second. The result is faster access to information resources via the Internet. Further upgrade of the bandwidth will be required in 2003-04.
- Improved metadata provide better access to various resources. The Open Archives Initiative permits the collection and consolidation of metadata on digital information. Increased partnerships with different institutions raised the visibility of the Library.
- An improved technical infrastructure, using UNICODE to display and manipulate information in non-Roman character sets such as those used in Aboriginal languages, allows wider access to the Library's collections.

Lessons Learned

Section A: Human Resources

- The National Library's leading edge in library sciences depends on its people. A Human Resources strategy anchored to the vision of the new institution is critical to the mission of the Library.
- The modernization of Human Resources management is a long-term endeavour requiring cultural changes as well as improved legislative, regulatory and management tools.
- Human Resources management is an important element of the management agenda of the new institution (see Section 4.3C: Modern Comptrollership, under Horizontal Results).

Section B: Information Technology

- Internet bandwidth and other Information Technology infrastructure need to be continually upgraded as demand increases.
- An Electronic Publications Management System (EPMS) will be an important piece of the Content Strategy Architecture for storage and management of digital objects, electronic publications, electronic records and Web content in the new Library and Archives Canada.
- It usually takes more time and resources than planned to achieve desired outcomes; more attention must be paid to accurate planning and costing.

Benefits to Canadians

Section A: Human Resources

- The Library's skilled employees provide better and faster services to Canadians and others around the world. Innovative career development and recruitment initiatives make the National Library a leading institution in a knowledge society.
- The National Library seeks to reflect Canadian cultural diversity through a representative workforce and services that meet the information needs of a diverse population.

Section B: Information Technology

- Increased Internet bandwidth allows Canadians faster access to the rich information resources of the Library (including the AMICUS Canadian national catalogue and information on genealogy). Due to increasing demand for the Library's information resources, another upgrade of the bandwidth will be required in 2003–04.
- Although improvements in metadata are not visible or readily understood by users, the Library's leadership role in metadata development benefits Canadians by allowing better information about holdings and faster retrieval. An example is Images Canada, a collaborative gateway (<http://www.imagescanada.ca/index-e.html>) to images of Canadian events, people, places and things.
- The development of technical infrastructure to display and manipulate information in non-Roman characters allows wider access to the Library's collections. For example, application of UNICODE allowed the *Native Language Dictionary*, a trilingual publication with translations of terms into French, English and Naskapi (a dialect of Cree, one of the larger native linguistic groups), to be displayed on the Library's Web site (<http://www.nlc-bnc.ca/nakapi>).
- Integration of electronic resources and services of the National Library and the National Archives and more powerful search engines through a single window will provide users with improved, faster access to a wide variety of resources.

4.3: Performance by Business Lines

This section provides information on key performance results and resources spent for each business line, according to planned performance indicators. Key statistical indicators are reported for the last three years. As much as possible, variances other than normal growth, are explained. The source of these indicators is the National Library's Annual Statistical Report. In addition to these quantitative indicators, the Library's also have a variety of other methods to assess the quality of its services and the condition and scope of its collections, including surveys, focus groups, studies, consultations and tests.

Managers use quantitative and qualitative measures to improve services and collections and to substantiate the Library's position in such documents as Treasury Board submissions, Memoranda to Cabinet, departmental assessments and corporate and strategic plans and policies as well as responses to various requests of information.

A crosswalk between business lines and strategic outcomes is provided in the Section 4.1.

Business Line 1: Canadiana Collections & Access Services

Planned Spending	\$ 20,951,800
<i>Total Authorities</i>	\$ 22,749,183
2002-2003 Actual	\$ 21,709,553

Planned Spending shows the Agency's plan at the beginning of fiscal year 2002/03.

Total Authorities includes any additional spending approved by Parliament during the year, to reflect changing priorities and unforeseen events.

Actual expenditures are the final total of funds expended, including spending from the proceeds from the Disposal of Crown Assets. For additional details, see Financial Tables 1 and 2 (section 5).

Table 4.3.1 Performance Results -- Key Statistical Indicators

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03 Actual
<i>Canadiana Acquisitions</i> ¹			
○ New titles acquired	55,719	56,783	56,347
○ Canadian serial titles currently received	33,974	34,570	35,000
Collection items de-acidified ²	44,276	28,500	2,176
Bibliographic records created	65,260	61,534	66,464
Authority records created	18,235	15,978	16,125
Reference requests answered	24,380	21,748	27,518
Items circulated	198,515	192,368	183,848

Definition of Serials Control, OPAC, Circulation and Acquisitions (SCOCA)

- The **Serials Control** module enables staff of Acquisitions and Bibliographic Services to manage serial issues of the Library; over 200 000 printed and electronic issues for over 37 000 active serial titles are handled annually.
- The **OPAC module** enables onsite clients of the Reference area to search the AMICUS database via the Web.
- The **Circulation module** enables staff of Circulation to manage requests for borrowing and reserving items within the Library including interlibrary loan and onsite circulation
- The **Acquisitions module** enables staff of Acquisitions and Bibliographic Services to select and organize materials in all formats, both printed and electronic, through legal deposit, purchase, gifts, exchanges and other special arrangements.
- The **Client Services module** enables staff to manage information about the Library's clients and suppliers.

¹. Includes both: a) Canadian publications, and b) works published outside Canada written by Canadian authors or on Canadian subjects. This figure is abstracted from the SCOCA database and does not include manual checkouts during SCOCA downtime.

². Mass de-acidification treats materials printed on acidic paper to neutralize the acid content, to ensure that they do not disintegrate over time and become unreadable to future generations of Canadians. The in-house de-acidification ceased operations in the summer of 2002 (see reasons in section 4.2, Strategic Outcome 1, Conservation). The service will be contracted-out.

Table 4.3.2 Performance Results -- Service Standard Targets

<i>Service Standard</i>	<i>Target</i>	<i>2001-02 Results</i>	<i>2002-03 Results</i>
National Bibliography			
Records for publications covered by the Canadian Cataloguing in Publication (CIP) program and for federal government publications available to libraries participating in the federal government's Depository Services Program (DSP) will be added to the Library's database within 10 days of receipt of the publication by the National Library. (Publications in these two categories account for approximately 20% of the total number of publications listed annually in the national bibliography, <i>Canadiana</i> .)	100%	90% ³	86.4% ⁴
Research Support			
Requests for simple, factual reference information will be answered within two business days.	100%	99%	98.8%
Information requests requiring extended analysis and research will be answered within five to ten business days.	100%	95%	93.5%
The Library will deliver requested materials to clients: + within one hour of receipt of the request, for materials located in the main building; + within 24 hours, for materials stored in off-site locations; + on the same day, for requests for photocopies of collection material.	100%	100%	100%

³. Although 2001-02 turnaround time was the best achieved since the service standard was defined in 1995, the Library is continuing its efforts to improve throughput for this category of material.

⁴. Variance is due to testing and implementation of new software modules (SCOCA).

Business Line 2: Library Networking

Planned Spending	\$ 13,034,000
<i>Total Authorities</i>	<i>\$ 16,315,048</i>
2002-2003 Actual	\$ 17,391,152

Planned Spending shows the Agency's plan at the beginning of fiscal year 2002/03.

Total Authorities includes any additional spending approved by Parliament during the year, to reflect changing priorities and unforeseen events.

Actual expenditures are the final total of funds expended, including spending from the proceeds from the Disposal of Crown Assets. For additional details, see Financial Tables 1 and 2.

Table 4.3.3 Performance Results -- Key Statistical Indicators

	2000-01 Actual	2001-02 Actual	2002-03 Actual
Records added to AMICUS database	1,600,000	1,960,000	1,331,000
Hours of AMICUS on-line use (See note below)	266,546	258,865 ⁵	371,701
Number of transactions of AMICUS on the Web (See note)	1,611,000	5,602,000	7,092,780 ⁶
Interlibrary loan requests answered	152,271	136,285	139,266
Items redistributed through Canadian Exchange Book Centre	313,942	316,600	242,072

Note: AMICUS on-line and AMICUS on the Web are two different ways of using AMICUS. Some users, nearly all libraries, simply establish an on-line connection and use AMICUS that way. Others, nearly all members of the public, use AMICUS by sending queries to it on the Web and receiving a response (a "request for information" or a "transaction"). Both measures are necessary to describe total AMICUS usage.

⁵ The decrease of hours of AMICUS on-line in 2001-02 is due to the success of the service "AMICUS on the Web" which provides direct and free access to AMICUS.

⁶ This 28,63% increase shows the growing popularity of the service. Part of the reason of this increase is the free outreach sessions about the Library and Archives Canada services provided across the country to teachers, students, researchers and the general public.

Table 4.3.4 Performance Results -- Service Standard Targets

<i>Service Standard</i>	<i>Target</i>	<i>2001-02 Results</i>	<i>2002-03 Results</i>
<i>Database Services</i>			
The Library's national bibliographic database service, AMICUS, will be available 98% of the time during scheduled service hours	98%	99%	99%
Downtime over a one-year period will not exceed 3,600 minutes	3,600	4,741 ⁷	7,843 ⁸
There will be no period of continuous downtime lasting longer than 24 hours (= 1,440 minutes)	1,440	509	2,245 ⁹
<i>Resource Sharing</i>			
Responses to Basic interlibrary loan (ILL) search requests will be provided within two to four business days of receipt of the request	100%	75%	78.7%
Responses to In-Depth ILL search request will be provided within ten business days of receipt of the request.	100%	85%	94.7%

⁷ The target limits for system downtime were exceeded due to persistent problems with the database software and tape management system software which prevented the timely restoration of the AMICUS database. Systems availability, however, exceeded the service standard of 98% despite this level of unscheduled downtime.

⁸ The failure of component in Storage Area Network (SAN) is due to defective component from manufacturer.

⁹ Same explanation as note 8. The Library is trying to find the source of this complex problem.

Business Line 3: Corporate and Branch Administration

Planned Spending	\$ 5,955,100
<i>Total Authorities</i>	\$ 6,904,942
2002-2003 Actual	\$ 6,184,123

Planned Spending shows the Agency's plan at the beginning of fiscal year 2002/03.

Total Authorities includes any additional spending approved by Parliament during the year, to reflect changing priorities and unforeseen events.

Actual expenditures are the final total of funds expended, including spending from the proceeds from the Disposal of Crown Assets. For additional details, see Financial Tables 1 and 2.

4.4 Horizontal Results

A: Government On-Line

The National Library established a Government On-Line (GOL) Task Force in 2000. This initiative continued its work in 2002–03 and has achieved its planned 2002-03 goals. The overall long-term goal is to make all programs and services available electronically to Canadians by 2005.

During 2002–03, Task Force members participated fully in the numerous activities associated with the transformation to the new Library and Archives Canada.

This section describes detailed results concerning the Task Force's contribution to Strategic Outcome 2: Free access for all Canadians to knowledge on Canada and delivery of the national collection to Canadians and the world.

New Books Service

The Library works closely with publishers to help Canadians find new books quickly and easily. The New Books Service (<http://www.nlc-bnc.ca/newbooks/>) now enables publishers to submit information to the Library via the Internet. The Cataloguing In Publication (CIP) form accommodates bibliographic information, along with cover-art images, tables of contents, sample texts and book reviews. The bibliographic item display, publisher and ordering information, and the "New This Month" page have been enhanced.

Improved Access to Information Through Metadata

Staff of the GOL Task Force staff continue to participate in the interdepartmental GOL Metadata Working Group, chaired by Treasury Board Secretariat. In March 2003, the eLearning Sub-group recommended adoption of the IEEE-LOM (Institute of Electrical and Electronics Engineers - Learning Object Metadata) standard⁽¹⁰⁾. The recommendation stems from a study of metadata standards funded by eight government departments, including the Library and Archives, in summer 2002. The new standard will facilitate search and retrieval of eLearning and courseware in the Government of Canada domain.

The first phase of the metadata descriptions project for metadata elements on the Library's collection-level Web pages was completed, and a metadata element set for Library and Archives Web resources was developed and implemented.

Under the leadership of the Council of Federal Libraries and the Task Force, a cross-departmental and multi-disciplinary team created guidelines for implementing metadata elements under the federal government's Common Look and Feel (CLF) standard. The Council published the *Government of Canada Metadata Implementation Guide* on its Web site. It has now been revised, based on lessons learned, and contributes significantly to improved access to government information.

Thesauri and Controlled Vocabulary

Another tool that facilitates access to information, the Canadian Thesauri and Controlled Vocabularies Web site (<http://www.nlc-bnc.ca/8/4/r4-280-e.html>), continues to be popular. A new page, "Frequently Asked Questions," was launched in August 2002. The Library, as the Official Registrar for standardized vocabularies used in the federal government (TBITS 39.2: Controlled Vocabulary Standard), implemented the first phase of the controlled vocabulary registry (automation of submissions, <http://www-upload.nlc-bnc.ca/8/4/r4-300-e.php>) in January 2003. The registry now includes lists of terms for all Government of Canada metadata elements where control is needed (terminology related to geographical coverage, type, audience and format). The automation of page-updating is in development.

¹⁰ IEEE: The IEEE is a non-profit, technical professional association of more than 380,000 individual members in 150 countries. The IEEE is a leading authority in technical areas ranging from computer engineering, biomedical technology and telecommunications, to electric power, aerospace and consumer electronics, among others.

IEEE-LOM: The IEEE Learning Technology Standards Committee (LTSC) has been providing for the development and maintenance of the Learning Object Metadata (LOM) standard since 1997. Most recently, LTSC completed the accredited standard known as the 1484.12.1 LOM data model standard.

Wireless Technology Pilot Project

The GOL Task Force initiated a pilot project to research increased access to information through the use of wireless devices. It explored issues and costs associated with wireless services, and selected staff tested the use of this technology. A survey gathered feedback from wireless device users on the suitability and usefulness of wireless technology within the Library. The survey results are currently being analyzed.

Collaborative Projects

*** Federal Publication Locator Service**

Thanks to a partnership between the Depository Services Program of Communication Canada and the National Library, the Federal Publication Locator Service (<http://www.nlc-bnc.ca/7/5>) now provides access to:

- bibliographic records of Canadian federal government publications in the National Library's collection and catalogue (AMICUS) ;
- Canadian library locations information from the Union Catalogue; and
- electronic Canadian federal government publications.

*** Persistence for Federal Government Publications**

In cooperation with the Depository Services Program of Communication Canada, the Library conducted a study in 2002 on persistence for federal government publications. The final report of the study is now on-line (<http://www.nlc-bnc.ca/8/4/index-e.html>). The interdepartmental GOL Metadata Working Group created a sub-group to investigate persistence issues related to electronic data; the sub-group's terms of reference are based on recommendations from the final report.

*** Management of Federal Government Publications**

The Library contributed significantly to the revised policy on Management of Government Information (MGI) that came into effect in May 2003. In July 2002, the Library, through Consulting and Audit Canada, surveyed federal departments and agencies regarding the organization and accessibility of federal publications. The survey was distributed to librarians in all relevant departments and agencies in March and April 2002. Results are posted at <http://www.nlc-bnc.ca/8/4/index-e.html>.

*** Virtual Reference Canada**

The Virtual Reference Canada (VRC) Web site (<http://www.nlc-bnc.ca/vrc-rvc/>) was initiated in August 2002 and successfully launched during the Ontario Library Association's super-conference in Toronto on January 30, 2003. By March 31, 2003, VRC had more than 160 members representing nine provinces and one territory. The site provides news and events about VRC, background information, resources and information on how institutions can join the network.

Also in August, following a recommendation of the May 2002 Canadian Virtual Reference Forum, the Library launched REFCAN-L, an on-line discussion group for practitioners and information providers interested in reference services in Canada.

Adult and youth interfaces for e-mail reference service for the Canadian Heritage portal were completed early in 2002. The Library also is testing a virtual reference chat service that will be rolled into the e-reference service component for the Canadian Heritage portal. A leading chat-service vendor has been contracted to provide a stable application with a bilingual interface.

The National Library co-sponsored a Digital Reference Research Symposium (see <http://quartz.syr.edu/symposium/Default.htm>), along with the Information Institute of Syracuse (Syracuse University), the Association of College & Research Libraries (ACRL), QuestionPoint (Online Computer Library Center, OCLC) and Harvard's Graduate School of Education. Held August 1–3, 2002 at Harvard University, the two-day symposium was attended by Canadian and U.S. researchers and educators who work in the fields of digital reference, information science and digital libraries.

Library and Archives Canada continues to participate in the National Information Standards Organization (NISO) Standards Committee AZ for Networked Reference Services. A draft document, *Question/Answer Transaction Protocol (QATP) —Use Cases—First Working Draft*, has been released for public review. Work continues on a functional model document, an XML schema, and a protocol model and service description. VRC expects to be an early implementer of the protocol.

Staff at the National Archives have assisted in identifying the links between VRC and the Canadian Genealogy Centre. VRC has vigorously promoted the service within Canada and abroad. VRC continues to receive the support of the Department of Canadian Heritage, the Depository Services Program of Communication Canada and the Library's GOL Task Force.

Benefits to Canadians

VRC provides an authoritative global electronic reference service and resources that reflect the Canadian experience, 24 hours a day, 7 days a week in both official languages. With VRC, 30 million Canadians have significantly improved access to the information they need, and the Library's products and services are more visible.

VRC represents a new level of technological sophistication for the Library and Archives. A contract programmer is now sharing PHP knowledge within the Library and Archives. SSL encryption, which protects client privacy, may also be extended to other services. Incorporation of e-commerce components into VRC and other services is being explored.

This innovative use of new technology will improve the delivery of reference service to Canadians.

B: Canadian Culture On-Line Program: Digital Library of Canada Task Force

Initiative Profile

The Digital Library of Canada Task Force received funding of \$2.5 million per year for the period 2000–01 through 2002–03 under a program managed by the Department of Canadian Heritage (the Canadian Culture On-Line Program).

In 2002–03, the Digital Library of Canada program produced a wide range of innovative digital collections, educational sites and exhibitions for the National Library's Web site, mainly on three themes: Canadian History, Music and Literature. It will continue to develop and present additional Canadian content on-line, including educational and reference tools and resources, teaching strategies, lesson plans and student activities.

The overall goal is to provide increased learning support for children, youth, general audiences and researchers. The Digital Library of Canada program continues to provide authoritative information in a rich variety of media; in the long term, it will create a long-term and large-scale digital library reflecting Canadian events, people, places and themes. In the future, the new Library and Archives Canada will develop an archival component. (Specific products of the Digital Library of Canada are listed under Strategic Outcome 2 in Section 4.2.)

Roles, Responsibilities and Governance Structures

The Digital Library Task Force reports to the Director-General, Information Technology Services. Its roles and responsibilities are to produce and make available, through the Web site of the National Library, Canadian content on-line using National Library collections and other collections and content provided by different partners.

Images Canada Partners

- *Led by the National Library of Canada*
- *Toronto Public Library, Earth Sciences Information Centre of NRCan, Glenbow Library and Archives, City of Calgary Archives, University of Toronto Libraries, Simon Fraser University, Nova Scotia Museums, Canada Aviation Museum, University of New Brunswick Libraries, Halton Images, Canada Science and Technology Museum, Simon Fraser University Library, Sir Alexander Galt Museum & Archives*

Partners contribute content and guide development of the Images Canada Web site through a steering committee.

PIKA Canadian Children's Database

- *Led by the National Library of Canada*
- *Communication Jeunesse and Canadian Children's Book Centre*

Partners provide content and applications development guidance.

Canadian Mail Order Catalogues

- *Led by the National Library of Canada*
- *Canadian Museum of Civilization (Postal Museum), City of Toronto Archives*

Partners provide content and applications development guidance.

Naskapi Lexicon

- *Led by the National Library of Canada*
- *Naskapi Development Corporation*

Partner provides content and applications development guidance.

Canadian Directories

- *Led by the National Library of Canada*
- *Canadian Institute for Historical Microreproduction*

Partner provides content and applications development guidance.

Digital Library of Canada

Key Program, Resources and Results		
Key Program	Measurement Indicator(s)	Results
Canadian Culture Online Program (Department of Canadian Heritage)	<p>National Library of Canada</p> <p>The main output of the Digital Library of Canada is digital collections and electronic products.</p> <p>The outputs are expected to produce the following outcomes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • increased public awareness of the Library and its collections; • use of the collections for educational and leisure purposes; • facilitated access to unique resources by making them available electronically. 	<p>Images Canada has made available over 200,000 images of Canadian people, places and things.</p> <p>PIKA made available over 35,000 reviews of children's books.</p> <p>The Canadian Mail Order Catalogues project will make available 7,500 pages of mail-order catalogues from the 19th and 20th centuries.</p> <p>The Naskapi Lexicon will make the 10,000+ word dictionary available on the Web.</p> <p>The Canadian Directories Project will make available 7,500 pages of pre-1900 city directories.</p> <p>Greater activity is evidenced by log file data (51 percent growth in visits over the previous year). As well, the Digital Library supplements this information periodically with client surveys, focus groups and consultations.</p> <p>The results from consultations and other feedback mechanisms drive the program.</p>

C: Modern Comptrollership

As previously outlined, the National Library and the National Archives are undergoing a complete transformation to create a single, leading-edge Library and Archives Canada to meet the needs of Canadians. From the outset, it was decided that modern management would be embedded in all processes leading to the direction and set-up of the new organization. As such, this government-wide initiative is at the forefront of the management agenda for the new institution.

A plan has been established for the period 2003–04 to 2004–05. This section describes results as of March 31, 2003 for six desired outcomes as follows:

- Desired Outcome 1: Strategic Leadership
- Desired Outcome 2: Motivated People
- Desired Outcome 3: Rigorous Stewardship
- Desired Outcome 4: Clear Accountability
- Desired Outcome 5: Integrated Performance Information
- Desired Outcome 6: Risk Management

Desired Outcome 1: Strategic Leadership

A: Strategic framework for the creation of a new knowledge and cultural institution is developed and communicated

A governance structure has been established to support the transformation: 24 working groups and sub-working groups were set up to review in depth all activities of the National Library and National Archives. All working groups will include modern management principles in their recommendations for the future (June 2003). The proposals will be reviewed by the Modern Management Office for application of principles (summer 2003). A Management Board has been established as the strategic direction and operational body. Guidelines are being developed to ensure effective, timely and well-informed decision making.

A new Management Forum has been operational since February 2003.

B: Planning process is refined

Management Board defined a new planning process aligned with the vision of the new institution based on transparency of corporate decision making, re-allocation of resources to strategic priorities, and integration of financial and Human Resources planning (March 2003).

A process has begun redefining long-term strategic priorities. A reserve/contingency fund (5 percent of base budgets) is set aside to re-allocate toward new strategic priorities.

C: Partnerships are developed and managed

Partners and clients were consulted on the new legislation while drafting Bill C-36; ongoing technical briefings were provided to archives, libraries and the audio-visual industry; and the new bill has been explained to all stakeholders and they have been invited to participate in further consultations. Consultations also took place relating to services for Aboriginal peoples. Consultations relating to services for cultural communities are ongoing.

Outreach working groups were established to review partnership approaches and to propose recommendations. Researcher Services Division plans to identify potential partners and involve them in future projects and services.

The National Library planned all activities of the International Forum on Canadian Children's Literature held in June 2003. Lessons learned from the forum will be used to develop and implement a partnership strategy.

The Transformation Working Group has been created and will propose recommendations for June 2003.

A National Educators Consultation April 4–5, 2003, discussed the proposed educational Virtual Learning Centre program.

D: New values are clarified and communicated

A new vision and a new mandate were developed and discussed at an all-staff retreat March 31 and April 1, 2003. The Library and the National Archives closed services for two days to ensure the full participation of all employees. As a result, staff of both institutions know each other better and can start working together. Values are to be embedded in the new organization, and a further exercise involving all staff will be held to validate values in fall 2003. Employment equity and diversity figured prominently on the agenda at the all-staff retreat.

A communication strategy for transformation has been developed.

A Human Resources Working Group is preparing a retreat on harassment to recommend mechanisms to deal with issues effectively and fairly (spring 2003).

Desired Outcome 2: Motivated People

A: People are valued as an asset

Sub-working groups are reviewing recruitment and succession planning, especially in highly specialized preservation jobs, and will propose recommendations for June 2003.

As of September 2002, a new procedure for Library and Archives Canada was implemented to reduce paperwork and processing time for acting pay. Revised appointment criteria and a process for promotion through the Historical Research Committee of Peers were implemented in late fall 2002. The Management Forum reviewed the results of the *2002 Archives Retention Survey* and consulted managers, unions and staff for suggestions. Suggestions were forwarded to the *PS 2002 Survey Analysis Team* as the foundation for the Human Resources Transformation Working Group.

During 2002-03, competitions were held and eligibility lists generated for archivists, standard officers and administrative assistants to create a pool of qualified and eligible candidates. In January 2003, guidelines for classification and staffing of positions during transition were developed and communicated to managers and staff. All lengthy term or indeterminate appointments are reviewed on an ongoing basis by the Human Resources Transformation Working Group. Casual employees were hired to meet short-term needs. Students were appointed to term and indeterminate positions through the Student Bridging process. Individuals have participated in Accelerated Executive Development Program (AEXDP) and Career Assignment Program (CAP). The Development Assignment Program is in place and active.

A Diagnostic Review of the Historical Research Classification Standard to justify its revision was submitted to Treasury Board in January 2003. Treasury Board is taking the lead for development of an action plan.

Work descriptions are used to facilitate career progression for financial officer positions, and a sub-working group is addressing career management and mobility issues.

The joint National Library and National Archives senior management committee decided to offer corporate joint training for most common needs identified through the performance assessment exercise and for special, one-off training (e.g., Employment Equity, Financial Information system). The Performance Management Program and the Performance and Planning Management Program have been extended throughout Library and Archives Canada to align individual and corporate objectives.

Mandatory corporate training for Library and Archives managers has been planned, and courses offered, including the Performance and Planning Management Program workshop and courses on competencies, values-based staffing, bias-free selection, the *Canada Labour Code* Part II, business plans and contract management.

A Learning and Development Transformation Working Group has been created and is responsible for developing a vision and identifying next steps. A sub-working group on training and development is responsible for identifying training needs and developing a strategy for implementation. Training workshop were offered to all managers on change management throughout the transformation exercise to strengthen leadership abilities and create a sense of community for managers.

Desired Outcome 3: Rigorous Stewardship

A: Improvement of stewardship of the collections and government information (risks to our collections are known and mitigation measures identified)

Management Board is to complete a risk-assessment of all collections and to identify cost-effective actions. A requisition for a Risk Assessment Study with Public Works and Government Services Canada has been put on the MERX system. The contract will start in fall 2003. Deliverables include a final report to identify risks to Library and Archives Canada collections and the magnitude of these risks; to clarify preservation priorities; and to identify possible mitigation strategies, costs and benefits.

Budgets are allocated from the 2002–03 Strategic Investment Fund for preservation capital and a monitoring plan, and for statistical sampling for post-audit verification. Budgets are also allocated to MIKAN and MIKAN / AMICUS Web servers from the 2002–03 Strategic Investment Fund. MIKAN 3.0 (Intellectual Control System for archival documents) is operational and a feasibility study for migration to AMICAN is completed. An overall strategy for integration of finding aids has been initiated.

At the all-staff retreat, employees of both institutions discussed common issues and objectives. The vision proposed by business lines is horizontal and encompasses the whole life cycle of collections; 24 working groups composed of staff from all parts of the organization are defining the vision of the future and steps to get there by 2010. The new structure will foster multi-disciplinary work. Mapping of core business work (cataloguing, preservation, etc.) is planned to re-define work processes for more efficiency.

New proposed legislation (Bill C-36) strengthens the leadership role of Library and Archives Canada in rigorous management of government information. The Management Board of Library and Archives Canada have defined key corporate commitments. The integration of managers started with a managers' retreat, entitled "Shaping our Future," in January 2003.

Other support includes a new Management of Government Information Policy to preserve the corporate memory of the Government of Canada, a guide for deputy ministers, and an Information Management Symposium, held on February 13, 2003.

B: Sharing information and expertise across the department

Knowledge Management Project is funded and conducted. An Information Audit Survey is prepared (to be done electronically in April 2003 to determine staff's needs and preferred tools and sources).

Desired Outcome 4: Clear Accountability

A: Responsibilities throughout the organization are clarified

The transformation team has begun reviewing the organizational structure, including clear accountabilities. There is better use of performance contracts (in their performance accords for 2003–04, all Directors-General have to support the transformation process including official languages, diversity, learning and Modern Comptrollership).

B: Information Technology Services (ITS) roles and responsibilities are reviewed

Information Technology governance structure has been developed, communicated and implemented. The governance structure consists primarily of two executive committees of Management Board, the Information Technology Steering Committee (0–2 year horizon) and the Strategy and Architecture Steering Committee (2–10 year horizon). An ITS Working Group has also been established.

Desired Outcome 5: Integrated Performance Information

A: Client satisfaction is enhanced

A Working Group on outreach is pulling together an inventory of clients and partners. An ongoing survey is conducted to determine how Library and Archives Canada is perceived by external stakeholders (including departmental clients and donors). The survey will be used to develop a communications strategy, and a market segmented study is planned.

Library and Archives Canada drafted a Client Survey Strategy in March 2003. This strategy is now being reviewed within the organization prior to being finalized. Proposed next steps include: development of a profile of the products and services currently provided to the public; an examination of existing sources of client feedback data; identification of priorities for study; development of an action plan; and design and implementation of measurement tools.

A single pass card for users and hours of service have been harmonized, as of February 24, 2003. Library and Archives Canada plans to integrate more services and to explain them to users. These include a re-configuration of public spaces; standardization of procedures and workflows; and harmonization of service standards for Research Services Division.

Virtual Reference Canada (VRC) has been operational since January 2003; there are already over 180 members participating in this network. The Canadian Genealogy Centre was launched March 2003. The Theses Canada on-line portal is under development and is expected to be launched on the Web site by December 2003. Library and Archives Canada plans to improve its on-line service delivery with the cooperation of all staff.

Library and Archives Canada is studying the feasibility of a "Digitization on Demand Service." A budget is allocated from the Strategic Investment Fund to increase partnerships with teachers' associations (a report was submitted on April 28, 2003).

Library and Archives Canada has created pedagogical tools and made them accessible (<http://www.nlc-bnc.ca/teachers/index-e.html> and http://www.archives.ca/14/14_e.html).

Desired Outcome 6: Risk Management **(Risk is assessed and understood)**

Completing a risk assessment of collections and identifying cost-effective actions are key corporate commitments for 2003–04. A Risk Assessment and a Risk-Based Audit Plan were completed; feedback from Management Board is still to come.

Internal audit and evaluation functions of the National Library and the National Archives worked together to develop plans for the future. As of April 2003, they have been integrated within Corporate Services Branch to permit a more unified approach as the new institution takes shape.

The Internal Audit Office will plan the design and implementation of a single Performance Measurement Framework for the new institution. This work will involve the development of a logic model and performance indicators, as well as identification of evaluation and audit priorities. It is expected that the Performance Measurement Framework will be completed by 2003–04. Library and Archives Canada has allocated a budget to develop and implement a statistical sampling for post-audit verification.

Section 5: Financial Performance

Financial Performance Overview

The National Library of Canada's Main Estimates for 2002–03 were in the amount of \$36,658,000, which includes contributions to employee benefit plans. The National Library carried forward \$1,373,336 from fiscal year 2001–02 to 2002–03. The authority to spend these funds was granted through Supplementary Estimates in the fall of 2002. In addition, the department received \$3,582,000 from the National Archives of Canada for the amalgamation of Information Technology Services, \$2,100,000 from the Program Integrity II review and \$360,000 for Canadian Music Memories (through the Canada Music Fund, a Canadian Heritage program). These amounts, plus compensation for new collective agreements and other adjustments, brought the total funds available for the year to \$45,969,173 (see Tables 2 and 3). The National Library used \$45,284,828 of this authority (see Tables 2 and 3).

Revenues in the amount of \$55,740 generated by the National Library of Canada came from computerized Library services and Library duplication services (see Table 4). Following the recommendation from Dr. John English's report prepared for the Minister on *The Role of the National Archives of Canada and the National Library of Canada*, the National Library has been delivering AMICUS services to Canadians free of charge, since October 1, 2000.

The National Library of Canada continued to provide funding to support the International Serials Data System and the International Federation of Library Associations (see Table 5).

Financial Summary Tables

Table Number	Title of Financial Table
1	Summary of Voted Appropriations
2	Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4	Revenue
5	Transfer Payments

Financial Table 1: Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ thousands)				
Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
	National Library			
100	Program expenditures	35,780.0	40,624.3	39,943.3
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	4,161.0	5,341.5	5,341.5
	Total Agency	39,941.0	45,965.80	45,284.8
Notes: Planned Spending includes a Frozen Allotment of \$625,000. It also includes spending approvals obtained since the Main Estimates and before the Report on Plans and Priorities such as budget initiatives and supplementary estimates. Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates. They do not include the proceeds from the Disposal of Crown Assets (\$3,352).				

Financial Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Agency Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)							
Business Lines	FTEs	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Canadiana Collections & Access Services							
(Planned Spending)	265.0	20,926.8		25.0	20,951.8		20,951.8
(Total Authorities)	285.1	22,724.2		25.0	22,749.2		22,749.2
(Actuals)	285.1	21,689.4		20.2	21,709.6		21,709.6
Library Networking							
(Planned Spending)	147.0	13,023.0		11.0	13,034.0		13,034.0
(Total Authorities)	151.7	16,304.0		11.0	16,315.0		16,315.0
(Actuals)	151.7	17,380.2		11.0	17,391.2		17,391.2
Corporate & Branch Administration							
(Planned Spending)	58.0	5,955.1			5,955.1		5,955.1
(Total Authorities)	58.6	6,905.0			6,905.0		6,905.0
(Actuals)	58.6	6,184.1			6,184.1		6,184.1
Total							
(Planned Spending)	470.0	39,904.9		36.0	39,940.9		39,940.9
(Total Authorities)	495.4	45,933.2		36.0	45,969.2		45,969.2
(Actuals)	495.4	45,253.7		31.2	45,284.8		45,284.8
Other Revenues and Expenditures							
Non-Respendable Revenues							
(Planned Spending)							(120.0)
(Total Authorities)							(55.7)
(Actuals)							(55.7)
Cost of services provided by other departments							
(Planned Spending)							14,438.0
(Total Authorities)							7,619.5
(Actuals)							7,619.5
Net Cost of the Program							
(Planned Spending)							54,259.0
(Total Authorities)							53,533.0
(Actuals)							52,848.6
<p>Note:</p> <p>Numbers in italics denote Total Authorities for 2002-2003 (Main and Supplementary Estimates and proceeds from the Disposal of Crown Assets)</p> <p>Numbers in bold denote actual expenditures/revenues in 2002-2003</p> <p>Due to rounding, figures may not add up to totals shown</p> <p>FTEs: in terms of employment, means full-time equivalent.</p>							

Financial Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

The variance between Planned Spending and Total Authorities is due to supplementary spending authority received during the year 2002–03. The National Library received funding from the National Archives for the amalgamation of Information Technology Services between the National Library and the National Archives. The National Library also received funds from the Program Integrity II review, Canadian Musical Memories Program and compensation for collective agreements and adjustments.

Historical Comparison of Agency Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)					
Business Lines	2002-03				
	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadiana Collections & Access Services	18,807.8	21,896.5	20,951.8	22,749.2	21,709.6
Library Networking	12,284.1	15,730.9	13,034.0	16,315.0	17,391.2
Corporate and Branch Administration	6,206.0	5,533.8	5,955.1	6,905.0	6,184.1
Total	37,297.9	43,161.2	39,940.90	45,969.2	45,284.8
Note: Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus proceeds from the Disposal of Crown Assets. Planned Spending does not include the Frozen Allotment of \$625,000. Due to rounding, figures may not add up to totals shown.					

Financial Table 4: Revenue

Revenues come from computerized Library services and duplication services and miscellaneous non-tax revenues. Since October 1, 2000, the National Library has been delivering AMICUS services free of charge to Canadians.

Revenues by Business Line (\$ thousands)					
Non-Respendable Revenues					
Business Lines	Actual 2000- 2001	Actual 2001- 2002	2002-03		
			Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Canadiana Collections & Access Services	41.5	70.8	120.0	55.7	55.7
Library Networking	118.9	-	-	-	-
Corporate & Branch Administration	-	-	-	-	-
Total Non-Respendable Revenues	160.4	70.8	120.0	55.7	55.7
Total Revenues	160.4	70.8	120.0	55.7	55.7
Note: Non-Respendable Revenues do not include proceeds from the Disposal of Crown Assets.					

Financial Table 5: Transfer Payments

The National Library continued to provide funding to support the International Serials Data System and the International Federation of Library Associations and Institutions.

Transfer Payments by Business Line (\$ thousands)					
Business Lines	Actual 2000- 2001	Actual 2001- 2002	2002-03		<i>Actual</i>
			Planned Spending	Total Authorities	
GRANTS					
Canadiana Collections & Access Services	18.0	19.2	25.0	25.0	20.2
Library Networking	11.0	11.0	11.0	11.0	11.0
Corporate & Branch Administration	-	-	-	-	-
Total Grants	29.0	30.2	36.0	36.0	31.2
Total Transfer Payments	29.0	30.2	36.0	36.0	31.2

ANNEX 1: Business Line Descriptions

Business Line 1: Canadiana Collections and Access Services

Objective: To build a strong national resource for the study and appreciation of Canada's published cultural heritage and its development as a nation.

The Canadiana Collections and Access Services business line incorporates *four service lines*:

A) Canadiana Collections

The National Library builds and preserves a comprehensive collection of published Canadiana, to serve as an information and cultural resource for Canadians both now and in the future.

- ◆ The Library's collection currently comprises almost 19.5 million items (books, periodicals, sound and video recordings, microforms and electronic documents). The collection grows at an estimated annual rate of 500,000 items per year (approximately 4 percent per year).

B) National Bibliography

The National Library builds a bibliographic database to serve as a comprehensive record of Canadian publishing output, to facilitate access to the collection, and to assist libraries, the book trade and other information providers in identifying, acquiring and making available Canadiana materials.

- ◆ The database for *Canadiana*, the national bibliography, currently contains over 2.2 million records, representing 250 years of Canadian publishing and foreign imprints with Canadian content.

C) Research Support

Reference, research and referral services to Canadians and Canadian libraries are based on the Library's Canadiana collection, several collections of wider scope supporting Canadian Studies, and staff expertise — all of which ensure a rich suite of client services that are integral to the Library's support of the study of Canada.

- ◆ On average, each year the National Library registers over 5,000 new clients as on-site researchers, and receives 25,000 reference requests.

D) Promotion of Canada's Published Heritage

The Library sponsors exhibitions, readings, lectures, concerts and other events to provide Canadians with opportunities to explore, understand and appreciate their cultural heritage.

- ◆ The National Library hosts a range of events for writers, publishers, booksellers, performers and the general public. Due to the re-design of exhibition spaces, there has been no big exhibition in 2002–03. Nonetheless, an estimated 22,762 people attended cultural events and exhibitions in 2002–03. Approximately 500 people were given guided tours of the Library. In addition, the Library's Web site continues to be a success: in 2002–03, the number of Web visits reached 9,928,487; the number of page views was 50.2 million and the number of successful hits was 310,918,057.

Business Line 2: Library Networking

Objective: To facilitate access for all Canadians to national and international networks of information resources.

The Library Networking business line incorporates three *service lines*:

A) Database Services

The National Library facilitates public access to information about its own holdings as well as the holdings of other libraries in Canada.

- ◆ The Library's AMICUS database contains approximately over 26 million bibliographic records, and grows by over one million records each year. The database includes records of items in the National Library's collection, as well as holdings currently reported by 450 Canadian libraries. Over 1,300 Canadian libraries and other information institutions use the National Library's AMICUS service to search for library materials for their clients.

B) Resource Sharing

The National Library works with libraries throughout Canada to develop and implement policies, procedures, standards, products and systems that support the sharing of information resources among libraries to optimize the delivery of library services to Canadians in all regions of the country.

- ◆ The Library's Interlibrary Loan Division responds to 400 requests per day from over 3,000 libraries per year.

C) National and International Library Development

The Library coordinates cooperative library services among the departments and agencies of the federal government and provides strategic policy and professional support for library development and coordination in Canada and at the international level.

- ◆ The National Library of Canada has acquired a world-wide reputation, in bodies such as International Organization for Standardization (ISO), for its leadership role in the development of standards for the exchange of bibliographic data, the preservation of library materials, the application of information technology to library services, and the promotion of universal and equitable access to basic information services, especially in the developing world.

Business Line 3: Corporate and Branch Administration

Objective: To provide efficient and effective financial, administrative, informatics, human resources, and external communication and executive support services that respond to the Library's needs.

The Corporate and Branch Administration business line includes:

- support for the Office of the National Librarian, to facilitate the National Librarian's role in liaising with the Library's stakeholders in the library, publishing, research, cultural and government communities;
- information resource management, to coordinate policies for the organization, preservation and accessibility of the Library's collections and administrative records, as well as of Government of Canada publications;
- corporate policy development;
- strategic planning and reporting;
- marketing, publishing and communications;
- human resources, staff development and training;
- office systems;
- financial and administration services; and
- internal audit and program evaluation.

Note: Information Technology Services Branch (ITS) and Corporate Services Branch (CSB) offer information technology services, facilities management, personnel and finance management for both the National Library and the National Archives. ITS resources are accounted for in the Library's budget, while CSB resources are accounted for in the National Archives' budget.

Annex 2: NLC External Charging Table 2002/03

Reporting Template for External Charging Information							
Name of Fee Activity	Fee Type	Fee-setting Authority (e.g., legislative, regulatory)	2002-03 Actual Revenue (\$)	Estimated Full Cost to provide good or service (\$)	Consultation and Analysis	Service Standard	Performance Results
Daily drop-off and pickup at each library station of interlibrary loan material and parliamentary papers	Local service (all)	<i>Dept. of Canadian Heritage Act.</i>			Service has been discontinued.	See Annex 3, Services Standard Declaration (URL is provided)	
On-site provision of photocopies of material from the collections of the National Library		Published in <i>Canada Gazette</i> , Part I, March 2, 2002					
On-site or off-site provision by National Library staff of photocopies of material from the Library's collection			\$54,972 for all types of copies, and handling, and miscellaneous tax revenues	\$50,600 for all types of copies.	For all types of copies: fees established internally by samples, i.e., internal costs. The figure is an estimation based on a 1999/2000 study.		
Creation of prints from microforms (micro-transparencies and micro-opaques)							
On-line searching by a computer-based reference service							Service almost obsolete. Handful of requests per year

Annex 3: Contacts and References

Contacts for Further Information

Paul McCormick
Director-General
Strategic Policy and Planning Branch
National Library of Canada
395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Voice: (613) 996-2892
Fax: (613) 996-7941
E-mail: paul.mccormick@nlc-bnc.ca

General Enquiries

National Library of Canada
Reference and Information Services
395 Wellington Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Voice: (613) 995-9481 or 1-877-896-9481 (Toll free in Canada)
TDD: (613) 992-6969 or 1-866-299-1969 (Toll free in Canada)
Fax: (613) 943-1112
E-mail: reference@nlc-bnc.ca

The National Library of Canada's Web site contains detailed information about the programs, services and collections of the Library.

Web site address: <http://www.nlc-bnc.ca>

2002-2003 Estimates, Part III, Report on Plans and Priorities
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/rpp02-e.pdf>

2003-2004 Estimates, Part III, Report on Plans and Priorities
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/01-e.pdf>

2002 Performance Report (for year ending March 31, 2002)

<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a5/f2/01-e.pdf>

National Library of Canada Service Standards Declaration

<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/eservst.pdf>

Fees: See *Canada Gazette*, Part I, March 2, 2002, Volume 136, No. 9.

in pdf: <http://gazetteducanada.gc.ca/partI/2002/20020302/pdf/g1-13609>.
(this document is bilingual)

in e-text: http://gazetteducanada.gc.ca/partI/tempAscii/g1-13609_e.txt

The Digital Library:

Music: <http://www.nlc-bnc.ca/music/index-e.html>

Literature: <http://www.nlc-bnc.ca/literature/index-e.html>

History: <http://www.nlc-bnc.ca/history/index-e.html>

Aboriginal Resources and Services:

<http://www.nlc-bnc.ca/autochtone/r26-6000-e.html>

Multicultural Resources and Services:

<http://www.nlc-bnc.ca/multiculturels/r25-200-e.html>

AMICUS Services:

<http://www.nlc-bnc.ca/amicus/index-e.html>

Images Canada:

<http://www.imagescanada.ca/index-e.html>

Kid's Page:

<http://www.nlc-bnc.ca/kids/index-e.html>

For Teachers:

<http://www.nlc-bnc.ca/teachers/index-e.html>

Canadian Information By Subject:

<http://www.nlc-bnc.ca/caninfo/ecaninfo.htm>

Electronic Publications:

<http://www.nlc-bnc.ca/publications/2/p2-0303-09-e.html>

Legislation and Regulation Administered

National Library of Canada Act, R.S.C., 1985, c. N-12

<http://laws.justice.gc.ca/en/n-12/85561.html>

National Library Book Deposit Regulation, 1995

<http://laws.justice.gc.ca/en/n-12/sor-95-199/text.html>

Listing of Statutory and Departmental Reports

- *Estimates, Part I*
- *Estimates, Part II*
- *Report on Plans and Priorities*
- *Departmental Performance Report*
- *Employment Equity Action Plan and Annual Report*
- *Official Languages Action Plan and Annual Report*
- *Annual Report on the Operation of the Canadian Multiculturalism Act*
- *Reports on the Access to Information Act and the Privacy Act*

Annual Report — Semi-Annual Updates

The Annual Report of the National Library of Canada was last published in 1995–96. Between 1996 and 1998, an annual review was published in the National Library News. In 1999, the National Library Activities and Projects: Semi-Annual Update report replaced the annual review. Here are the most recent editions:

- *Spring 2002 edition:* <http://www.nlc-bnc.ca/10/5/a5-216-e.html>
- *Fall 2002 edition:* <http://www.nlc-bnc.ca/10/5/a5-218-e.html>
- *Spring 2003 edition:* <http://www.nlc-bnc.ca/10/5/a5-219-e.html>

Administration de la loi et du règlement

Loi sur la Bibliothèque nationale du Canada, L.R.C., 1985, c. N-12
<http://laws.justice.gc.ca/fr/n-12/14168.html>

Règlement sur l'envoi de documents à la Bibliothèque nationale (1995)
<http://laws.justice.gc.ca/fr/n-12/dors-95-199/23339.html>

Listes de rapports exigés par la loi et rapports des ministères

- *Estimés, Partie I*
- *Estimés, Partie II*
- *Rapport sur les plans et les priorités*
- *Rapport ministériel sur le rendement*
- *Plan d'action sur l'équité en emploi et rapport annuel*
- *Plan d'action sur les langues officielles et rapport annuel*
- *Rapport annuel sur l'application de la Loi canadienne sur le multiculturalisme*
- *Rapports sur la Loi de l'accès à l'information et sur la Loi de la protection des renseignements personnels*

Rapport annuel — Mises à jour semi-annuelles

Le dernier rapport annuel de la Bibliothèque nationale du Canada a été publié en 1995-96. Entre 1996 et 1998, une revue annuelle a été publiée dans les *Nouvelles de la Bibliothèque nationale*. En 1999, le *Rapport sur les activités et les projets de la Bibliothèque nationale : mise à jour semi-annuelle* » a remplacé la revue annuelle. Voici les plus récentes éditions :

- *Édition du printemps 2002* : <http://www.nlc-bnc.ca/10/5/a5-216-f.html>
- *Édition de l'automne 2002* : <http://www.nlc-bnc.ca/10/5/a5-218-f.html>
- *Édition du printemps 2003* : <http://www.nlc-bnc.ca/10/5/a5-219-f.html>

Déclaration des normes de services de la Bibliothèque nationale du Canada
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/fservst.pdf>

Les frais : Voir *Gazette du Canada*, Partie I, 2 mars 2002, Volume 136, No. 9.
en pdf: <http://gazetteducanada.gc.ca/partI/2002/20020302/pdf/g1-13609.pdf>
(ce document est bilingue)
en texte électronique: http://gazetteducanada.gc.ca/partI/tempAscii/g1-13609_fixt

La Bibliothèque numérique :

Musique : <http://www.nlc-bnc.ca/music/index-f.html>
Littérature : <http://www.nlc-bnc.ca/literature/index-f.html>
Histoire : <http://www.nlc-bnc.ca/history/index-f.html>

Ressources et services autochtones :

<http://www.nlc-bnc.ca/autochtone/r26-6000-f.html>

Ressources et services multiculturels :

<http://www.nlc-bnc.ca/multiculturels/r25-200-f.html>

Services AMICUS :

<http://www.nlc-bnc.ca/amicus/index-f.html>

Images Canada :

<http://www.imagescanada.ca/index-f.html>

Page des jeunes :

<http://www.nlc-bnc.ca/kids/index-f.html>

Pour les professeurs :

<http://www.nlc-bnc.ca/teachers/index-f.html>

Information canadienne par sujet :

<http://www.nlc-bnc.ca/caninfo/fcaninfo.htm>

Publications électroniques :

<http://www.nlc-bnc.ca/publications/2/p2-0303-09-f.html>

Annexe 3: Contacts et références

Contacts pour des informations additionnelles

Monsieur Paul McCormick
Directeur général
Division de la planification et
des politiques stratégiques
Bibliothèque nationale du Canada
395, rue Wellington
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Téléphone : (613) 996-2892
Télécopieur : (613) 996-7941
Courriel : paul.mccormick@nlc-bnc.ca

Renseignements généraux

Bibliothèque nationale du Canada
Division des services de référence et d'information
395, rue Wellington
Ottawa, Ontario
K1A 0N4

Téléphone : (613) 995-9481 ou 1-877-896-9481 (sans frais au Canada)
Télécopieur : (613) 992-6969 ou 1-866-299-1969 (sans frais au Canada)
Courriel : reference@nlc-bnc.ca

Le site Web de la Bibliothèque nationale du Canada contient de l'information détaillée sur les programmes, les services et les collections de la Bibliothèque.

Adresse du site Web : <http://www.nlc-bnc.ca>

Budget des dépenses 2002-2003, Partie III, Rapport sur les plans et les priorités
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/rpp02-f.pdf>

Budget des dépenses 2003-2004, Partie III, Rapport sur les plans et les priorités
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a8/f2/01-f.pdf>

Rapport sur le rendement 2002 (pour l'année se terminant le 31 mars 2002)
<http://www.nlc-bnc.ca/obj/a5/f2/01-f.pdf>

Annexe 2 : Tableau d'imposition des frais d'utilisation externe de la BNC en 2002/03

Modèle de déclaration pour l'information sur l'imposition des frais externes									
Nom de l'activité	Types de frais	Pouvoir des frais (par ex. une loi, un règlement)	Recettes réelles en 2002-03 (en dollars)	Coût total prévu pour fournir les services et biens (en dollars)	Consultation et analyse	Norme de service	Résultats sur le rendement		
Livraison et ramassage quotidiens à chaque bibliothèque prêt entre bibliothèque et de documents parlementaires	Service local (tous)	Loi sur le Ministère du Patrimoine canadien. Publié dans la Gazette du Canada, Partie II le 2 mars 2002	54 972 \$	Pour tous les genres de copies, de manutention et divers revenus de taxes.	Pour tous les types de copies à l'intérieur, exemplaire, c.-à-d. coûts internes. Les chiffres sont une estimation basée sur une étude de 1999/2000.	Voir Annexe 3, Normes de services (l'URL est indiqué)		Service presque désuet. Une poignée de demandes par année	
Offre sur place de photocopies de matériel provenant des collections de la Bibliothèque nationale			54 972 \$	Pour tous les types de copies.	Pour tous les types de copies : coûts établis à l'intérieur, exemplaire, c.-à-d. coûts internes. Les chiffres sont une estimation basée sur une étude de 1999/2000.				
Offre sur place de photocopies de matériel provenant des collections de la Bibliothèque nationale			54 972 \$	Pour tous les types de copies.	Pour tous les types de copies : coûts établis à l'intérieur, exemplaire, c.-à-d. coûts internes. Les chiffres sont une estimation basée sur une étude de 1999/2000.				
Création d'imprimés à partir de microformes (micro media transparents et microfiches opaques)									
Recherche en ligne par un service de référence par ordinateur									

Le secteur d'activités de l'administration de la Bibliothèque et de ses Directions générales inclut :

- les services de soutien au Cabinet de l'Administrateur général afin de faciliter son rôle de liaison avec les parties intéressées à la Bibliothèque dans les secteurs de l'édition, de la recherche et des communautés culturelles et gouvernementales ;
- la gestion des ressources de l'information afin de coordonner les politiques de l'organisme visant la préservation et l'accessibilité aux collections et aux dossiers administratifs de la Bibliothèque, de même qu'aux publications du Gouvernement du Canada ;
- l'élaboration des politiques de l'agence ;
- la reddition de comptes et la planification stratégique ;
- la mise en marché, l'édition et les communications ;
- les ressources humaines, la formation et le perfectionnement du personnel ;
- les systèmes de bureau ;
- les services financiers et administratifs ; et
- la vérification interne et l'évaluation de programmes.

Note: La Direction générale du Service des technologies de l'information (STI) et la Direction générale des Services corporatifs (DGSC) offrent des services de technologies de l'information, de gestion des locaux, de gestion financière et de gestion des ressources humaines à la fois pour la Bibliothèque nationale et les Archives nationales. Les ressources de STI sont incluses dans le budget de la Bibliothèque, alors que les ressources de la DGSC le sont dans le budget des Archives nationales.

B) Mise en commun des ressources

La Bibliothèque nationale collabore avec d'autres bibliothèques à l'échelle du pays afin d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, des directives, des normes, des produits et des systèmes qui servent à la mise en commun des ressources d'information entre les bibliothèques, ce qui pour effet d'optimiser la prestation de services de bibliothèques aux Canadiens dans toutes les régions du pays.

- ◆ La Division du prêt entre bibliothèques de la Bibliothèque répond à environ 400 demandes par jour provenant de 3 000 bibliothèques par année.

C) Évolution de la Bibliothèque au niveau national et international

La Bibliothèque coordonne les services coopératifs de bibliothèque entre les ministères et les organismes du gouvernement fédéral et fournit la politique stratégique et les compétences professionnelles nécessaires au développement et à la coordination des bibliothèques au Canada et au niveau international.

.. La Bibliothèque nationale du Canada a acquis une réputation mondiale auprès des organismes tels l'Organisation internationale pour la normalisation (ISO), pour son rôle de leadership qu'elle assume dans les domaines tels l'établissement de normes pour le partage de données bibliographiques, la préservation de documents de bibliothèque, l'application des technologies de l'information aux services de bibliothèques et la promotion de l'accès universel et équitable aux services d'information de base, tout particulièrement dans les pays en voie de développement.

Secteur d'activités 3 : Administration de la Bibliothèque et de ses Directions générales

Objectif: Pourvoir la haute direction de services financiers, administratifs, informatiques, de ressources humaines, de communications externes, de soutien à la haute direction, qui répondent à ses besoins de manière efficiente et efficace.

.. En moyenne, chaque année, la Bibliothèque nationale enregistre plus de 5 000 nouveaux clients en tant que chercheurs sur place et reçoit environ 25 000 demandes de références.

D) Promotion du patrimoine canadien de l'édition

La Bibliothèque commande des expositions, des séances de lecture, des conférences, des concerts et d'autres événements afin de donner aux Canadiens des occasions d'explorer, de comprendre et d'apprécier leur patrimoine culturel.

♦ La Bibliothèque nationale est l'hôte d'une variété d'événements à l'intention des écrivains, des éditeurs, des librairies, des artistes et du public en général. À cause de la reconstruction des espaces d'exposition, il n'y a pas eu d'importante exposition en 2002-03. Néanmoins, une foule estimée à 22 762 personnes a assisté à des événements culturels et à des expositions en 2002-03. On a donné des visites guidées de la Bibliothèque à environ 500 personnes. De plus, le site Web de la Bibliothèque continue d'être un succès : en 2002-03, le nombre de visites sur le Web a atteint 9 928 487; le nombre de pages visionnées a été de 50,2 millions et le nombre d'occurrences fructueuses a été de 310 918 057.

Secteur d'activités 2: Réseautage de la Bibliothèque

Objectif: Faciliter l'accès de tous les Canadiens aux ressources d'information des réseaux nationaux et internationaux.

Le secteur d'activités du réseautage de la Bibliothèque comprend trois secteurs de services:

A) Services de base de données

La Bibliothèque nationale facilite l'accès du public à ses propres fonds documentaires de même qu'à ceux des autres bibliothèques au Canada.

♦ La base de données AMICUS possède approximativement 26 millions de notices bibliographiques et plus d'un million de nouvelles notices y sont ajoutées chaque année. La base de données comprend les notices bibliographiques de la collection de la Bibliothèque nationale de même que celles des fonds documentaires répertoriés de 450 bibliothèques canadiennes. Plus de 1 300 bibliothèques canadiennes et autres institutions canadiennes utilisent le service AMICUS de la Bibliothèque nationale pour effectuer des recherches de documents de bibliothèque pour le compte de leurs clients.

ANNEXE 1 : Description des secteurs d'activités

Secteur d'activités 1 : Collections Canadana et services d'accès

Objectif : Bâtir une ressource nationale forte pour l'étude et l'appréciation du patrimoine culturel de l'édition du Canada et de son développement en tant que nation.

Les collections Canadana et les secteurs d'activités des services d'accès englobent quatre secteurs de services :

A) Collections Canadana

La Bibliothèque nationale élabore et préserve une collection exhaustive de publications canadiennes (Canadana) afin de servir de ressource culturelle et informationnelle aux Canadiens d'aujourd'hui comme à ceux de demain.

- ◆ La collection de la Bibliothèque comprend présentement environ 19,5 millions d'articles (livres périodiques, enregistrements sonores et vidéo, documents microformes et électroniques). La collection s'accroît à un rythme annuel estimé à 500 000 articles par année (soit environ 4 pour cent par année).

B) Bibliothèque nationale

La Bibliothèque nationale construit une base de données bibliographique dans le but de répertorier de façon exhaustive les publications canadiennes, de faciliter l'accès à la collection et d'aider les bibliothèques, les agences de publications commerciales et d'autres fournisseurs d'information à identifier, acquérir et rendre accessibles les publications canadiennes.

- ◆ La base de données de *Canadana*, la bibliographie nationale, contient actuellement plus de 2,2 millions de notices bibliographiques, ce qui représente 250 ans de références de publications canadiennes et étrangères ayant un contenu canadien.

C) Soutien à la recherche

Les services de référence, de recherche et d'orientation offerts aux Canadiens et aux bibliothèques canadiennes reposent sur les collections Canadana de la Bibliothèque, sur plusieurs collections de grande envergure qui soutiennent les études canadiennes et sur les connaissances spécialisées du personnel. Ensemble, tous ces éléments constituent un vaste éventail de services aux clients, services qui sont essentiels à la contribution de la Bibliothèque à l'étude du Canada.

Tableau financier 5 : Paiements de transfert

La Bibliothèque nationale a continué de fournir des fonds pour subventionner le Système international de données sur les publications en série et la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques.

Paiements de transfert par secteur d'activités (milliers \$)					
Secteurs d'activités	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	2002-03		
			Dépenses prévues	Total des Autorisations	Dépenses réelles
SUBVENTIONS	Collections Canadiennes et services d'accès	18,0	19,2	25,0	20,2
	Réseautage de la Bibliothèque	11,0	11,0	11,0	11,0
	Administration de la Bibliothèque et de ses Directions générales	-	-	-	-
	Total des subventions	29,0	30,2	36,0	31,2
	Total des paiements de transfert	29,0	30,2	36,0	31,2

Tableau financier 4 : Recettes

Les recettes proviennent principalement des services automatisés de la Bibliothèque ainsi que des services de reproduction et des revenus divers non taxés. Depuis le 1^{er} octobre 2000, la Bibliothèque nationale donne gratuitement accès aux services AMICUS.

Recettes par secteur d'activités (en milliers de dollars)					
Recettes non disponibles					
Secteurs d'activités					
Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses Réelles 2001-2002	Recettes prévues	Total des Autorisations	Recettes Réelles	
<hr/>					
2002-03					
Collections Canadienne et services d'accès	41,5	70,8	120,0	55,7	
Réseautage de la Bibliothèque	118,9	-	-	-	
Administration de la Bibliothèque et de ses Directions générales	-	-	-	-	
Total des recettes non disponibles	160,4	70,8	120,0	55,7	
Total des recettes disponibles	160,4	70,8	120,0	55,7	
Note: Les recettes non disponibles n'incluent pas les produits de la disposition des biens de la Couronne.					

Tableau financier 3 : Comparaison historique du total des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles

La variance entre les dépenses prévues et les autorisations totales s'expliquent par le fait que des autorisations supplémentaires de dépenses ont été reçues au cours de l'exercice 2002-2003. La Bibliothèque nationale a reçu des fonds additionnels des Archives Nationales du Canada pour la fusion des services des technologies de l'information entre la Bibliothèque nationale et les Archives nationales au sein de la Bibliothèque nationale. La Bibliothèque nationale a également reçu des fonds dans le cadre du volet II de l'intégrité des Programmes, du Programme des souvenirs de musique canadienne ainsi que des fonds pour les compensations des nouvelles conventions collectives et d'autres ajustements.

Comparaison historique des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles de l'agence par secteur d'activités (en milliers de dollars)						
Secteurs d'activités	Dépenses réelles 2000-01	Dépenses réelles 2001-02	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	2002-03
Collections Canadiennes et Services d'accès	18 807,8	21 896,5	20 951,8	22 749,2	21 709,6	
Réseautage de la Bibliothèque	12 284,1	15 730,9	13 034,0	16 315,0	17 391,2	
Administration de la Bibliothèque et de ses Directions générales	6 206,0	5 533,8	5 955,1	6 905,0	6 184,1	
Total	37 297,9	43 161,2	39 940,90	45 969,2	45 284,8	
Note: Le total des autorisations comprend le Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses ainsi que les produits de la disposition des biens de la Couronne. Les dépenses prévues n'incluent pas l'affectation bloquée de 625 000\$. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre avec les totaux indiqués.						

Tableau financier 2 : Comparaison du total des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles

Dépenses prévues en comparaison des dépenses réelles de l'agence par secteur									
d'activités (en milliers de dollars)									
Secteur d'activités	ETP	Exploitation	Capital	Contributions	Subventions et	Total	Moins: Revenus disponibles	Dépenses brutes	Total
Collections Canadiennes et Services d'accès	265,0	20 926,8	25,0	20 951,8	25,0	22 749,2	20 951,8	21 709,6	20 951,8
(Dépenses prévues)	285,1	22 724,2	25,0	22 749,2	25,0	22 749,2	20 951,8	21 709,6	20 951,8
(Réelles)	285,1	21 689,4	20,2	21 709,6	20,2	22 749,2	21 709,6	21 709,6	21 709,6
Réseautage de la Bibliothèque	147,0	13 023,0	11,0	13 034,0	11,0	16 315,0	13 034,0	17 391,2	13 034,0
(Dépenses prévues)	151,7	16 304,0	11,0	16 315,0	11,0	16 315,0	13 034,0	17 391,2	13 034,0
(Réelles)	151,7	17 380,2	11,0	17 391,2	11,0	17 391,2	17 391,2	17 391,2	17 391,2
Administration secteur et direction	58,0	5 955,1	58,6	6 905,0	58,6	6 905,0	5 955,1	6 184,1	5 955,1
(Dépenses prévues)	58,6	6 905,0	58,6	6 905,0	58,6	6 905,0	5 955,1	6 184,1	5 955,1
(Réelles)	58,6	6 184,1	39 904,9	45 933,2	36,0	45 969,2	39 904,9	45 969,2	39 904,9
Total	470,0	39 904,9	470,0	45 933,2	36,0	45 969,2	39 904,9	45 969,2	39 904,9
(Dépenses prévues)	470,0	39 904,9	470,0	45 933,2	36,0	45 969,2	39 904,9	45 969,2	39 904,9
(Réelles)	470,0	39 904,9	470,0	45 933,2	36,0	45 969,2	39 904,9	45 969,2	39 904,9
Revenus non disponibles	(120,0)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(120,0)	(55,7)	(55,7)
(Dépenses prévues)	(120,0)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(120,0)	(55,7)	(55,7)
(Réelles)	(120,0)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(55,7)	(120,0)	(55,7)	(55,7)
Coût des services fournis par d'autres départements	14 438,0	7 619,5	7 619,5	7 619,5	7 619,5	7 619,5	14 438,0	7 619,5	7 619,5
(Dépenses prévues)	14 438,0	7 619,5	7 619,5	7 619,5	7 619,5	7 619,5	14 438,0	7 619,5	7 619,5
(Réelles)	14 438,0	7 619,5	7 619,5	7 619,5	7 619,5	7 619,5	14 438,0	7 619,5	7 619,5
Coût net du programme	54 259,0	53 533,0	52 848,6	52 848,6	52 848,6	52 848,6	54 259,0	53 533,0	52 848,6
(Dépenses prévues)	54 259,0	53 533,0	52 848,6	52 848,6	52 848,6	52 848,6	54 259,0	53 533,0	52 848,6
(Réelles)	54 259,0	53 533,0	52 848,6	52 848,6	52 848,6	52 848,6	54 259,0	53 533,0	52 848,6

Note:

Les chiffres en italiques indiquent les autorisations totales pour 2002-2003 (Budget principal des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses ainsi que les produits de la disposition des biens de la Couronne)

Les chiffres en gras indiquent les dépenses/revenus réels en 2002-2003

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au totaux indiqués.

Tableau financier 1 : Résumé des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit	2002-2003	Dépenses		
		prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
100	Bibliothèque nationale	Dépenses de programme		
		35 780,0	40 624,3	39 943,3
		Cotisations au régime d'avantages sociaux des employés		
(S)		4 161,0	5 341,5	5 341,5
Total de l'organisme		39 941,0	45 965,80	45 284,8
Notes: Les dépenses prévues comprennent une affectation bloquée de 625 000\$. Cela comprend aussi les approbations de dépenses obtenues depuis le budget principal des dépenses antérieures au Rapport sur les plans et les priorités comme les initiatives budgétaires et le budget supplémentaire des dépenses. Le total des autorisations c'est le budget principal des dépenses plus le budget supplémentaire des dépenses. Il ne comprend pas le produit de la disposition des biens de la Couronne (3 352\$).				

Partie 5 : Rendement financier

Vue d'ensemble du rendement financier

Le budget des dépenses principales de la Bibliothèque nationale du Canada pour 2002-2003 s'établit à 36 658 000 dollars, chiffre qui englobe les cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employé(e)s. La Bibliothèque nationale a reporté 1 373 336 dollars de l'exercice financier 2001-2002 à 2002-2003. L'autorisation de dépenser ces fonds a été obtenue dans le cadre de la présentation du Budget supplémentaire, à l'automne 2002. De plus, la Bibliothèque nationale a reçu 3 582 000 dollars des Archives nationales du Canada pour la fusion des Services de technologies de l'information, 2 100 000 dollars pour les allocations sur le Volet II de l'intégrité des Programmes et 360 000 dollars du Programme de souvenirs de musique canadienne. Ces montants, en plus des compensations pour les nouvelles conventions collectives et d'autres ajustements, ont porté le total des fonds disponibles pour l'année à 45 969 173 dollars (voir les Tableaux 2 et 3). La Bibliothèque nationale a utilisé 45 284 828 dollars de cette autorisation (voir les Tableaux 2 et 3).

Les recettes de la Bibliothèque nationale, s'élevant à 55 740 \$, furent générées principalement par les services automatisés de la Bibliothèque ainsi que par les services de reproduction (voir le Tableau 4). Suite à la recommandation du rapport de John English sur *Le rôle des Archives nationales et de la Bibliothèque nationale du Canada*, préparé en 1999 pour la Ministre du Patrimoine canadien, la Bibliothèque nationale offre maintenant, et ce depuis le 1^{er} octobre 2000, les services AMICUS sur une base gratuite. La Bibliothèque nationale a continué de fournir des fonds pour subventionner le Système international de données sur les publications en série et la Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques (voir le Tableau 5).

Tableaux des résumés financiers

Tableau	numéro	Titre du tableau financier
	1	Résumé des crédits approuvés
	2	Comparaison des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles
	3	Comparaison historique du total des dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles
	4	Recettes
	5	Paiements de transfert

Résultat visé 6 : Gestion du risque **(Le risque est évalué et compris)**

Les engagements corporatifs clés pour 2003-04 sont de compléter une évaluation du risque des collections et d'identifier les actions rentables au niveau des coûts. Une évaluation du risque et un plan de vérification basée sur le risque ont été complétés. Le Conseil de direction doit se prononcer sur ces questions.

Les gens travaillant à l'évaluation de programme et à la vérification interne de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales travaillent ensemble afin d'élaborer des plans pour l'avenir. Depuis avril 2003, ils ont été intégrés à la Direction générale des Services corporatifs afin de permettre une approche plus unifiée à mesure que la nouvelle institution prend forme..

Le Bureau de la vérification interne planifiera la conception et l'implantation d'un seul cadre de mesure du rendement pour la nouvelle institution. Ce travail impliquera l'élaboration d'un modèle logique et d'indicateurs de rendement, de même que l'identification des priorités de l'évaluation et de la vérification. On s'attend à ce que le cadre de mesure du rendement soit complété en 2003-04. Bibliothèque et Archives Canada a alloué un budget pour élaborer et mettre en œuvre un échantillonnage statistique pour une vérification « a posteriori ».

Résultat visé 5 : Information intégrée au sujet du rendement

A : La satisfaction des clients est accrue

Un Groupe de travail sur la sensibilisation est en train de colliger un inventaire des clients et des partenaires. Une enquête est menée afin de déterminer comment Bibliothèque et Archives Canada est perçu par les parties intéressées de l'extérieur (y compris les clients ministériels et les donateurs). On utilisera l'enquête pour élaborer une stratégie de communications. On planifie une étude sur la segmentation du marché.

Bibliothèque et Archives Canada ont élaboré une Stratégie d'enquête sur les clients en mars 2003. Cette stratégie est maintenant révisée au sein de l'organisation avant d'être finalisée. Les prochaines étapes comprennent : l'élaboration d'un profil de produits et services fournis couramment au public ; un examen des sources existantes de données sur la rétroaction des clients ; l'identification des priorités d'étude ; le développement d'un plan d'action ; la conception et la mise en œuvre d'outils de mesures.

Une carte d'accès unique pour les utilisateurs et des heures de services harmonisées ont été mises en vigueur à partir du 24 février 2003. Bibliothèque et Archives Canada planifie d'intégrer plus de services et de les expliquer aux utilisateurs. Cela comprend une reconfiguration des espaces publics ; une normalisation des procédures et des flux de travail ; et l'harmonisation des normes de service pour la Division des services de recherche.

Référence Virtuelle Canada (RVC) est en opération depuis janvier 2003 ; il y a déjà plus de 160 membres qui participent à ce réseau. Le Centre canadien de généalogie a été lancé en mars 2003. Le portail « Thèses Canada en ligne » est en cours de développement et l'on s'attend à ce qu'il soit lancé sur le site Web en décembre 2003. Bibliothèque et Archives Canada planifie d'améliorer son service de prestation des services en ligne avec la collaboration de tout son personnel.

Bibliothèque et Archives Canada étudie la faisabilité d'un « Service sur demande de numérisation ». Un budget provenant du Fonds d'investissement stratégique est alloué afin d'accroître les partenariats avec les associations d'enseignants (un rapport a été soumis le 28 avril 2003).

Bibliothèque et Archives Canada a créé des outils pédagogiques et les a rendus accessibles : voir <http://www.nlc-bnc.ca/teachers/index-f.html> et http://www.archives.ca/14/14_f.html

Le projet de Loi C-36 renforce le rôle de leadership de Bibliothèque et Archives Canada dans la gestion rigoureuse de l'information gouvernementale. Le Conseil de direction de Bibliothèque et Archives Canada a défini les engagements corporatifs clés. L'intégration des gestionnaires a débuté, en janvier 2003, par une journée de réflexion intitulée « Modeler l'avenir ».

D'autres éléments importants de l'appui à ce « Résultat visé » comprennent : une nouvelle Politique de gestion de l'information gouvernementale visant à préserver la mémoire collective du Gouvernement du Canada ; un guide pour les sous-ministres ; et un Symposium sur la gestion de l'information tenu le 13 février 2003.

B : Partager l'information et l'expertise au sein de l'agence

Le Projet de gestion du savoir est financé et en opération. On prépare une Enquête de vérification de l'information (qui doit s'effectuer électroniquement en avril 2003 afin de déterminer les besoins du personnel ainsi que les outils et les sources recommandés).

Résultat visé 4 : Imputabilité limpide

A : Les responsabilités au sein de l'organisation sont clarifiées

L'équipe de transformation a commencé à réviser la structure organisationnelle, y compris la structure d'imputabilité. On utilise mieux les accords au sujet du rendement (dans leurs accords de performance pour 2003-04, tous les Directeurs généraux doivent appuyer le processus de transformation ainsi que les langues officielles, la diversité, l'apprentissage et la gestion moderne).

B : Les rôles et les responsabilités du Service des technologies de l'information (STI) sont révisés

On a élaboré, communiqué et mis en œuvre la structure de la gouvernance du Service des technologies de l'information. La structure de gouvernance consiste principalement en deux Comités directeurs du Conseil de direction, le Comité directeur des technologies de l'information (d'une durée de 0 à 2 ans) et le Comité directeur de l'architecture et de la stratégie (durée de 2 à 10 ans). Un Groupe de travail STI a également été mis en place.

On a créé un Groupe de travail sur la transformation du perfectionnement et de l'apprentissage. Il a la responsabilité d'élaborer une vision et d'identifier les prochaines étapes. Un sous-groupe de la formation et du perfectionnement est responsable d'identifier les besoins en formation et d'élaborer une stratégie de mise en œuvre. Un atelier de formation sur la gestion du changement a été offert à tous les gestionnaires, par l'intermédiaire d'un exercice de transformation visant à renforcer les habiletés de leadership et à créer chez les gestionnaires un sens d'appartenance à la communauté.

Résultat visé 3 : Administration rigoureuse

A : Amélioration de l'administration des collections et de l'information

gouvernementale

(Les risques pour nos collections sont connus et les mesures d'atténuation identifiées)

Le Conseil de direction a entrepris une évaluation des risques pour toutes les collections et l'identification des actions rentables en terme de coûts. Une demande pour une étude de l'évaluation des risques a été mise sur le système informatique MERX de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Le contrat débutera à l'automne 2003. Les réalisations attendues incluent un rapport final qui identifiera les risques pour les collections de Bibliothèque et Archives Canada, l'ampleur de ces risques et qui clarifiera les priorités de préservation et de possibles stratégies d'atténuation ainsi que les coûts et les retombées.

Les budgets alloués proviennent du Fonds d'investissement stratégique 2002-03 pour les dépenses d'investissement en préservation et un plan de contrôle, ainsi que pour l'échantillonnage statistique d'une vérification « a posteriori ». Des budgets du Fonds d'investissement stratégique 2002-03 sont également alloués aux serveurs Web MIKAN et MIKAN / AMICUS. Le Système de contrôle intellectuel pour les documents archivés (MIKAN 3.0) est en opération et l'on a complété une étude de faisabilité pour la migration vers AMICAN. Une stratégie générale pour l'intégration des instruments de recherche a été mise en marche.

Lors d'une journée de réflexion du personnel, les employés des deux institutions ont discuté de problèmes et d'objectifs communs. La vision proposée qui concerne les secteurs d'activités est horizontale et elle englobe tout le cycle de vie des collections ; 24 groupes de travail composés du personnel de toutes les parties de deux organisations actuelles définissent la vision pour l'avenir et les étapes pour y parvenir en 2010. La nouvelle structure encouragera le travail multidisciplinaire. On planifie le design des tâches essentielles (le catalogage, la préservation, etc.) afin de redéfinir plus efficacement les processus de travail.

Durant 2002-03, des concours ont eu lieu et des listes d'éligibilité ont été produites pour les archivistes, les agents de normalisation et les adjoints administratifs; on a sélectionné un bassin de candidats qualifiés et éligibles. En janvier 2003, on a élaboré et communiqué aux administrateurs et au personnel, des lignes directrices sur la classification et la dotation de poste pour la transition. Toutes les postes de période déterminée ou les affectations prolongées sont progressivement examinées par le Groupe de travail des ressources humaines. Des employés occasionnels ont été engagés afin de répondre aux besoins à court terme. Des étudiants ont été assignés à des postes pour une période déterminée et à des postes permanents par le biais du processus de transition à l'intention des étudiants. Des individus ont participé au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PACS) ainsi qu'au Programme Cours et Affectations de Perfectionnement (CAP). Le programme de perfectionnement par affectation est en place et fonctionne.

Un examen diagnostique de la Norme de classification de la catégorie de la Recherche Historique a été fait pour justifier la révision de la norme et il a été soumis au Conseil du Trésor en janvier 2003. Le Conseil du Trésor a pris l'initiative d'élaborer un plan d'action.

Des descriptions de tâche sont utilisées pour faciliter l'avancement professionnel des postes d'agent financier. Un sous-groupe de travail s'occupe des questions de gestion de carrière et de mobilité.

Le Comité conjoint de la haute direction de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales (prédécesseur du Conseil de direction de BAC) a décidé d'offrir une formation conjointe au personnel pour les besoins les plus généraux identifiés au moyen de l'exercice d'évaluation du rendement personnel et pour les besoins spécifiques de formation (par ex. l'équité en l'emploi, le système d'information financière). Le Programme d'évaluation du rendement des hauts gestionnaires et le Programme de planification et d'évaluation du rendement des gestionnaires ont été étendus à l'ensemble de Bibliothèque et Archives Canada afin d'harmoniser les objectifs individuels du personnel et ceux de l'organisme.

On a planifié la formation obligatoire des gestionnaires de Bibliothèque et Archives Canada et des cours ont été offerts, notamment : un atelier sur le Programme de planification et de d'évaluation du rendement des gestionnaires ; des cours sur les compétences ; la dotation fondée sur les valeurs ; la sélection dépourvue de préjugés ; la partie II du *Code canadien du travail* ; la gestion de contrat ; et les plans d'affaires.

D : De nouvelles valeurs sont clarifiées et communiquées

Une nouvelle vision et un nouveau mandat ont été élaborés et discutés lors de journées de réflexion pour tout le personnel, le 31 mars et le 1er avril 2003. La Bibliothèque nationale et les Archives nationales ont fermé les services durant deux jours afin de s'assurer de la participation complète de tous leurs employé(e)s. Ce qui a eu pour résultat de permettre au personnel des deux institutions de mieux se connaître et de pouvoir commencer à travailler ensemble. Les valeurs doivent être intégrées dans la nouvelle organisation, et un exercice ultérieur, impliquant tout le personnel, se tiendra à l'automne 2003 pour valider les valeurs. La diversité et l'équité de l'emploi figurent bien en vue sur l'ordre du jour de la journée de réflexion pour tout le personnel.

On a développé une stratégie de communication pour la transformation.

Un Groupe de travail des ressources humaines prépare une journée de réflexion sur le harcèlement afin de recommander des mécanismes pour traiter de ces questions efficacement et équitablement (printemps 2003).

Résultat visé 2 : Des gens motivés

A : Les gens sont valorisés comme un atout

Des sous-groupes de travail examinent la planification du recrutement et de la relève, spécialement pour les emplois hautement spécialisés de la préservation, et ils feront leurs recommandations en juin 2003.

En septembre 2002, une nouvelle procédure a été mise en place pour Bibliothèque et Archives Canada afin de réduire la paperasserie et le délai de traitement concernant la rémunération intérimaire. Des critères de nomination révisés et un processus d'avancement, par le biais du Comité des pairs de la catégorie de la Recherche Historique, a été implanté à la fin de l'automne 2002 aux Archives nationales. Le Forum des gestionnaires a examiné les résultats de « l'Enquête 2002 sur le maintien en fonction », et il a consulté les administrateurs, les syndicats et le personnel pour obtenir des suggestions. Celles-ci ont été achevinées au Groupe d'analyse du sondage 2002 sur la fonction publique comme fondement du Groupe de travail de la transformation consacré aux ressources humaines.

B : Le processus de planification est raffiné

Le Conseil de direction a défini un nouveau processus de planification aligné sur la vision de la nouvelle institution et fondé sur la transparence du processus décisionnel, la ré-affectation des ressources aux priorités stratégiques et l'intégration de la planification financière et des ressources humaines (mars 2003).

Un processus a commencé à redéfinir les priorités stratégiques à long terme. Un fonds de réserve/prévoyance (5 pour cent des budgets de base) est mis de côté pour être ré-affecté vers les nouvelles priorités stratégiques.

C : On développe et l'on crée des partenariats

Les partenaires et les clients ont été consultés sur la nouvelle législation au moment de la rédaction du projet de loi C-36. Des séances d'information technique ont été données aux archives, aux bibliothèques et à l'industrie de l'audiovisuel. Le nouveau projet de Loi a été expliqué à toutes les parties intéressées et elles ont été invitées à participer à des consultations ultérieures. Des consultations ont aussi eu lieu au sujet des services destinés aux peuples autochtones. Des consultations sont en marche également, relativement aux services destinés aux communautés culturelles.

On a créé des groupes de travail pour réviser les approches de partenariat et faire des recommandations. La Division des services aux chercheurs (des Archives nationales) planifie d'identifier les partenaires potentiels et de les impliquer dans les futurs projets et services.

La Bibliothèque nationale a planifié toutes les activités du Forum international sur la littérature pour la jeunesse qui s'est tenu en juin 2003. Les leçons tirées de ce Forum seront utilisées pour développer et mettre en oeuvre une stratégie de partenariat.

Le Groupe de travail sur la transformation a été créé et il fera des recommandations en juin 2003.

Une consultation nationale des éducateurs, du 4-5 avril 2003, a traité du projet de programme éducatif portant le nom de « Centre virtuel d'apprentissage ».

C : Gestion moderne

Tel que souligné auparavant, la Bibliothèque nationale et les Archives nationales ont entrepris une transformation complète afin de créer un seul organisme de pointe, Bibliothèque et Archives Canada, répondant aux besoins des Canadiens. Dès le début, il a été décidé que la gestion moderne serait intégrée dans tous les processus menant à l'orientation et à la mise sur pied du nouvel organisme. Ainsi, cette nouvelle initiative gouvernementale est à la fine pointe de l'ordre du jour de la gestion de la nouvelle institution.

Un plan a été mis en place pour la période de 2003-04 à 2004-05. Cette section décrit les résultats obtenus au 31 mars 2003 pour les six résultats visés suivants :

Résultat visé 1 : Leadership stratégique

Résultat visé 2 : Gens motivés

Résultat visé 3 : Administration rigoureuse

Résultat visé 4 : Imputabilité limpide

Résultat visé 5 : Information intégrée au sujet du rendement

Résultat visé 6 : Gestion du risque

Résultat visé 1 : Leadership stratégique

A : On a développé et communiqué un cadre stratégique pour la création d'une nouvelle institution culturelle et du savoir.

On a mis en place une structure de gouvernance afin d'appuyer la transformation : 24 groupes de travail et sous-groupes ont été créés pour réviser en profondeur toutes les activités de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales. Tous les groupes de travail vont inclure les principes de gestion moderne dans leurs recommandations pour l'avenir (juin 2003). En ce qui concerne l'application des principes, le Bureau de la gestion moderne examinera toutes les propositions (été 2003). Un Conseil de direction a été mis en place en tant qu'instance décisionnelle stratégique et opérationnelle. Des lignes directrices sont mises en place afin d'assurer une prise de décision efficace, opportune et bien informée.

Un nouveau Forum des gestionnaires est en opération depuis février 2003.

Bibliothèque numérique du Canada

Programme clé, ressources et résultats		
Programme-clé	Indicateurs de mesures	Résultats
Programme de culture en ligne (Ministère du Patrimoine canadien)	<p>Bibliothèque nationale du Canada</p> <p>Le produit principal de la Bibliothèque numérique du Canada est constitué des collections numériques et des produits électroniques.</p> <p>On s'attend à ce que les productions aient les impacts suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sensibilisation accrue de la part du public pour la Bibliothèque et ses collections ; • utilisation des collections à des fins éducatives et de loisirs ; • accès facilité à des ressources uniques en les rendant disponibles électroniquement. 	<p>Images Canada a rendu accessibles plus de 200 000 images de gens, d'endroits et de choses.</p> <p>PIKA a permis l'accessibilité à plus de 35 000 critiques de livres d'enfants.</p> <p>Le projet de catalogues canadiens de commandes postales donnera accès à 7 500 pages de catalogues de commandes postales d'articles des 19^e et 20^e siècles.</p> <p>Le lexique naskapi est un dictionnaire de plus de 10 000 mots et il est accessible sur le Web.</p> <p>Le projet des répertoires canadiens permettra d'accéder à 7 500 pages d'annuaires urbains antérieurs à 1900.</p> <p>On a démontré une plus grande activité pour les données de fichier journal (accroissement des visites de 51 pour cent par rapport à l'année précédente). De même, la Bibliothèque numérique complète périodiquement cette information à l'aide des enquêtes auprès des clients, de groupes de discussion et des consultations.</p> <p>Les résultats des consultations et d'autres mécanismes de rétroaction influencent considérablement le programme.</p>

Partenaires d'Images Canada

- Sous la responsabilité de la Bibliothèque nationale du Canada
- Toronto Public Library, Centre d'information des sciences de la terre de NRCan, Glenbow Library and Archives, City of Calgary Archives, University of Toronto Libraries, Simon Fraser University, Nova Scotia Museums, Musée de l'aviation du Canada, University of New Brunswick Libraries, Halton Images, Musée des sciences et de la technologie du Canada, Simon Fraser University Library, Sir Alexander Galt Museum & Archives

Les partenaires contribuent au contenu et orientent le développement du site Web d'Images Canada par l'entremise d'un Comité directeur.

Base de données canadiennes PIKA pour enfants

- Sous la responsabilité de la Bibliothèque nationale du Canada
- Communication Jeunesse et le Centre canadien de livres pour enfants

Les partenaires fournissent l'orientation pour le développement du contenu et des applications.

Les catalogues canadiens de commandes postales

- Sous la responsabilité de la Bibliothèque nationale du Canada
- Musée canadien de la civilisation (Musée canadien de la poste), City of Toronto Archives

Les partenaires fournissent l'orientation pour le développement du contenu et des applications.

Lexique naskapi

- Sous la responsabilité de la Bibliothèque nationale du Canada
- Naskapi Development Corporation

Les partenaires fournissent l'orientation pour le développement du contenu et des applications.

Annuaire canadiens

- Sous la responsabilité de la Bibliothèque nationale du Canada
- Institut canadien de micro-reproductions historiques

Les partenaires fournissent l'orientation pour le développement du contenu et des applications.

B : Programme de culture canadienne en ligne: Groupe de travail de la Bibliothèque numérique du Canada

Profil de l'initiative

Le Groupe de travail de la Bibliothèque numérique du Canada a reçu un financement de 2,5 millions de dollars par année, pour une période de 2000-01 à 2002-03 grâce à un programme géré par le Ministère du Patrimoine canadien (le Programme de la culture canadienne en ligne).

En 2002-03, la Bibliothèque numérique du Canada a produit une grande quantité de collections numériques, de sites éducatifs et d'expositions pour le site Web de la Bibliothèque nationale, portant sur trois thèmes principalement : l'histoire, la musique et la littérature canadiennes. Elle poursuivra le développement et la présentation de contenu canadien additionnel en ligne, incluant des outils de référence et éducatifs, des stratégies d'enseignement, des plans de leçons et d'activités pour les étudiant(e)s.

Le but général de la Bibliothèque numérique du Canada est de procurer davantage de soutien aux activités d'apprentissage des enfants, des jeunes, du public général et des chercheurs. Le programme de la Bibliothèque numérique du Canada continue à fournir une information qui fait autorité et qui est présentée avec une grande variété de médias. À long terme, ce programme créera une bibliothèque numérique durable et sur une vaste échelle qui reflètera les événements, les gens, les endroits et les thèmes canadiens. Dans le futur, le nouvel organisme, Bibliothèque et Archives Canada, développera un volet consacré aux archives. (Des produits spécifiques de la Bibliothèque numérique du Canada sont indiqués dans la partie « Résultat stratégique 2, dans la section 4.2).

Rôles, responsabilités et structures de gouvernance

Le Groupe de travail de la Bibliothèque numérique fait rapport au Directeur général, Services des technologies de l'information. Ses rôles et responsabilités sont de produire et de rendre disponible, par l'entremise du site Web de la Bibliothèque nationale, le contenu canadien en ligne, en utilisant les collections de la Bibliothèque nationale, d'autres collections et contenus provenant de différents partenaires.

Le personnel des Archives nationales a aidé à identifier les liens entre le RVC et le Centre de généalogie canadien. Le RVC a fait une vigoureuse promotion du service à l'intérieur et à l'extérieur du Canada. Le RVC continue de recevoir l'appui du Ministère du Patrimoine canadien, du Programme des Services de dépôt de Communication Canada et du Groupe de travail GED de la Bibliothèque.

Retombées pour les Canadiens

RVC fournit des ressources et un service de références électroniques reconnus mondialement, qui reflètent l'expérience canadienne, 24 heures par jour, 7 jours par semaine, dans les deux langues officielles. Avec RVC, 30 millions de Canadiens peuvent désormais avoir un meilleur accès à l'information dont ils ont besoin. Et les produits et services de la Bibliothèque nationale sont plus visibles.

RVC représente un nouveau niveau de sophistication technologique pour la Bibliothèque et les Archives. Un consultant spécialiste en programmation informatique partage maintenant ses connaissances au sein de Bibliothèque et Archives Canada. Le codage SSL qui protège la vie privée du client, peut également s'étendre à d'autres services. On explore actuellement l'incorporation des composantes du commerce électronique au RVC et à d'autres services.

Cette utilisation innovatrice d'une nouvelle technologie améliorera la prestation de services de référence aux Canadiens.

Référence Virtuelle Canada

*

Le site Web de Référence Virtuelle Canada (RVC) (<http://www.nlc-bnc.ca/rvc/rvc/index-f.html>) a débuté en août 2002 et il a été lancé avec succès durant la super conférence de l'Association des bibliothèques de l'Ontario, à Toronto, le 30 janvier 2003. Au 31 mars 2003, RVC avait plus de 160 membres représentant neuf provinces et un territoire. Le site fournit des nouvelles et des événements au sujet de RVC, des informations contextuelles, des ressources et de l'information sur la manière dont les institutions peuvent se joindre au réseau.

Il faut aussi noter qu'en août 2002, suite à une recommandation du Forum canadien de référence virtuelle de mai 2002, la Bibliothèque a lancé RFFCAN-L, un groupe de discussion en ligne destiné aux praticiens et aux fournisseurs de l'information intéressés aux services de référence au Canada.

En ce qui concerne le portail électronique du ministère du Patrimoine canadien, les interfaces pour le service de référence, pour les adultes et la jeunesse, par courrier électronique, ont été complétées au début de 2002. La Bibliothèque expérimente aussi un service virtuel de dialogue en ligne (« chat service » en anglais) qui fonctionnera avec une composante de service de référence électronique au sein du portail du Patrimoine canadien. On a donné un contrat à spécialiste de services de dialogue en ligne pour qu'il fournisse un logiciel stable avec une interface bilingue.

La Bibliothèque nationale a co-commandité un Symposium au sujet de la recherche de référence numérique (voir <http://quartz.syr.edu/symposium/Default.htm>), avec l'Information Institute of Syracuse (Université de Syracuse), l'Association des bibliothèques de la recherche et des collèges (ABRC), *QuestionPoint* (Online Computer Library Center, OCLC) et la *Harvard Graduate School of Education*. Ce symposium a eu lieu du 1^{er} au 3 août 2002 à l'Université de Harvard et des chercheurs du Canada, des U.S.A. et des éducateurs travaillant dans les domaines de la référence numérique, des sciences de l'information et des bibliothèques numériques y ont assisté..

Bibliothèque et Archives Canada continue de participer à l'Organisation nationale des normes de l'information (NISO), au Comité AZ des normes pour les Services de référence en réseau. Un document d'ébauche, *Protocole de transaction Questions/Réponses (PTQR) — Cas d'utilisation — Première ébauche de travail*, a été mis en circulation en vue d'une révision publique. Le travail se poursuit par un document de modèle fonctionnel, un schéma XML et un modèle de protocole et de description de services. Le RVC s'attend à être l'un des premiers à mettre le protocole en place.

Projets réalisés en collaboration

*** Service de localisateur des publications fédérales**

Grâce à un partenariat entre le Programme des Services de dépôt de Communication Canada et la Bibliothèque nationale, le Service de localisateur des publications fédérales (<http://www.nlc-bnc.ca/7/5>) fournit maintenant l'accès :

- aux notices bibliographiques des publications du gouvernement fédéral canadien dans la collection et le catalogue AMICUS de la Bibliothèque nationale;
- à des renseignements sur les sigles des bibliothèques canadiennes contenus dans le catalogue collectif ; et
- aux publications électroniques du gouvernement fédéral canadien.

*** Permanence des publications du gouvernement fédéral**

En collaboration avec le Programme des Services de dépôt de Communication Canada, la Bibliothèque a mené une étude en 2002, sur la permanence des publications du gouvernement fédéral. Le rapport final de l'étude est maintenant en ligne (<http://www.nlc-bnc.ca/8/4/r4-500-f.html>). Le Groupe de travail interministériel de métadonnées Ged a créé un sous-groupe pour étudier les problèmes de permanence liés aux données électroniques. Les termes de référence du sous-groupe sont fondés sur les recommandations provenant du rapport final.

*** Gestion des publications du gouvernement fédéral**

La Bibliothèque a contribué de façon significative à la politique révisée sur la Gestion de l'information gouvernementale (GIG) qui est entrée en vigueur en mai 2003. En juillet 2002, la Bibliothèque, par le biais de Conseils et Vérification Canada, a fait un sondage auprès des ministères fédéraux et des agences en ce qui a trait à l'organisation et à l'accessibilité des publications fédérales. Le sondage a été envoyé aux bibliothécaires de tous les ministères et agences concernés en mars et avril 2002. (Les résultats sont affichés à : <http://www.nlc-bnc.ca/8/4/r4-400-f.html>).

Sous le leadership du Conseil des bibliothèques fédérales et du Groupe de travail Ged, une équipe interministérielle et multidisciplinaire a créé les lignes directrices d'implantation des éléments de métadonnées d'après la norme de normalisation des sites Internet (NSI) du gouvernement fédéral. Le Conseil a publié, sur son site Web *le Guide de mise en place des métadonnées pour les ressources Web du gouvernement du Canada* (<http://www.nlc-bnc.ca/cfi-cbgt/s37-4016-f.html>). Il a maintenant été révisé, à la lumière des leçons apprises, et contribue de manière significative, à l'accès amélioré à l'information gouvernementale.

Thésaurus et Vocabulaires contrôlés

Un autre outil qui facilite l'accès à l'information, le site Web du thésaurus et des vocabulaires canadiens contrôlés (<http://www.nlc-bnc.ca/8/4/r4-280-f.html>) continue d'être très populaire. Une nouvelle page « Questions fréquemment demandées » a été lancée en août 2002. La Bibliothèque, en tant que Registraire officiel des vocabulaires normalisés utilisés au gouvernement fédéral (TBITS 39.2: Norme de vocabulaire contrôlé) a implanté la première phase du registre de vocabulaire contrôlé (automatisation des soumissions - <http://www.nlc-bnc.ca/8/4/r4-300-f.php> - en janvier 2003. Le registre comprend maintenant, les listes de termes de tous les éléments de métadonnées du Gouvernement du Canada là où le contrôle est nécessaire (terminologie reliée à la couverture géographique, le genre, l'audience et le format). L'automatisation de la mise à jour des pages est en développement.

Projet pilote de la technologie sans fil

Le Groupe de travail Ged a débuté un projet pilote de recherche sur un accès accru à l'information par le biais de l'utilisation de moyens technologiques sans fil. Il étudie les problèmes et les coûts associés aux services sans fil et un personnel expert examine l'utilisation de cette technologie. Une enquête a recueilli une rétroaction auprès des utilisateurs de moyens technologiques sans fil à propos de la pertinence et de l'utilité de la technologie sans fil au sein de la Bibliothèque. Les résultats de l'enquête sont actuellement analysés.

Service des nouveaux livres

La Bibliothèque travaille en étroite collaboration avec les éditeurs afin d'aider les Canadiens à trouver rapidement et facilement de nouveaux livres. Le Service de nouveaux livres (<http://www.nlc-bnc.ca/newbooks/>) permet maintenant aux éditeurs de soumettre l'information à la Bibliothèque au moyen de l'Internet. Le formulaire de catalogage avant publication contient l'information bibliographique ainsi que des images de la page couverture, la table des matières, des échantillons de textes et des comptes rendus critiques de publications. L'affichage de l'information bibliographique, l'information sur l'éditeur, le bon de commande et la page « Nouveau ce mois-ci » ont été améliorés.

Accès amélioré de l'information à l'aide des métadonnées

Le personnel du Groupe de travail GED continue de participer au Groupe de travail interministériel de métadonnées, sous la présidence du Secrétaire du Conseil du Trésor. En mars 2003, le sous-groupe d'apprentissage en ligne recommandait l'adoption de la norme « IEEE-LOM » (Institut des ingénieurs électriciens et électroniciens – Objet d'apprentissage sur les métadonnées)⁽¹⁰⁾. La recommandation émane d'une étude des normes sur les métadonnées financée par huit ministères gouvernementaux, y compris Bibliothèque et Archives Canada, durant l'été 2002. La nouvelle norme facilitera la recherche et le repérage de matériel éducatif en ligne et de didacticiels dans le domaine du Gouvernement du Canada.

La première phase du projet des descriptions pour les éléments des métadonnées dans les pages Web des collections de la Bibliothèque a été complétée et un ensemble d'éléments de métadonnées a été élaboré et mis en œuvre pour les ressources Web de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales.

¹⁰ IEEE : La IEEE est une association à but non lucratif de professionnels techniques qui comprend plus de 380 000 membres dans 150 pays. La IEEE est une autorité de pointe dans les domaines techniques allant du génie informatique, de la technologie biomédicale et des télécommunications, à la puissance électrique, au domaine aérospatial et au domaine de biens électroniques pour le grand public entre autres. IEEE-LOM : Le Comité des normes de technologie de l'apprentissage de la IEEE (« Learning Technology Standards Committee », LTSC) a fourni, depuis 1997, le développement et l'entretien de la norme des métadonnées de l'objet d'apprentissage (« Learning Object Metadata Standard », LOM). Plus récemment, le LTSC a complété la norme accréditée connue sous le nom de norme du modèle de données LOM 1484.12.1.

Secteur d'activités 3 : Administration de la Bibliothèque et de ses directions générales

Dépenses prévues	5 955 100 \$
Total des autorisations	6 904 942 \$
Dépenses réelles en 2002-2003	6 184 123 \$

Les dépenses prévues montrent le plan de l'Agence au début de l'année fiscale 2002/03.

Le total des autorisations inclut toute dépense additionnelle approuvée par le Parlement au cours de l'année, dans le but de refléter les changements de priorités et les événements imprévus.

Les **dépenses réelles** sont le total définitif des fonds utilisés, incluant les dépenses provenant du produit de la disposition des biens de la Couronne. Pour des détails additionnels, voir les tableaux financiers 1 et 2, dans la Partie 5.

Résultats horizontaux

A : Gouvernement en direct

La Bibliothèque nationale a créé un Groupe de travail Gouvernement en direct (Ged) en l'an 2000. Ce groupe a poursuivi son travail en 2002-03 et il a réalisé ses objectifs prévus en 2002-03. L'objectif d'ensemble à long terme est de rendre tous les programmes et services disponibles électroniquement aux Canadiens en 2005.

Au cours de 2002-03, les membres du Groupe de travail ont participé à de nombreuses activités associées à la transformation en vue de créer Bibliothèque et Archives Canada.

Cette section fournit les résultats détaillés concernant la contribution du Groupe de travail Ged au Résultat stratégique 2 : Libre accès pour tous les Canadiens aux connaissances sur le Canada et livraison de la collection nationale aux Canadiens et au monde entier.

Table 4.3.4 Résultats en matière de rendement -- Objectifs des normes de service

Norme de service	Objectif	Résultats 2001-02	Résultats 2002-03
Services de base de données			
Le service de base de données de la Bibliothèque nationale AMICUS sera disponible 98% du temps durant les heures de service déterminées.	98%	99%	99%
Le temps d'interruption au cours d'une année ne dépassera pas 3 600 minutes	3 600	4 741 ⁷	7 843 ⁸
Il n'y aura pas de période d'interruption continue qui durera plus de 24 heures (= 1 440 minutes)	1 440	509	2 245 ⁹
Partage des ressources			
Les réponses aux demandes simples de prêts entre bibliothèques (PEB) seront apportées dans un délai de deux à quatre jours ouvrables suivant la réception de la demande.	100%	75%	78,7%
Les réponses à une demande de recherche en profondeur de PEB seront données à l'intérieur d'un délai de dix jours ouvrables suivant la réception de la demande.	100%	85%	94,7%

7 Les limites de l'objectif d'interruption du système ont été dépassées à cause de problèmes persistants avec le logiciel de base de données et le logiciel du système de gestion de bandes qui prévoyait le temps de restauration périodique de la base de données AMICUS. La disponibilité des systèmes, toutefois, a dépassé la norme de service de 98% malgré ce niveau d'interruption non planifié.

8 Un brio d'une composante du réseau de stockage est dû à une composante défectueuse fournie par le manufacturier.

9 Même explication que pour la note 8. La Bibliothèque essaie de trouver l'origine de ce problème complexe.

Tableau 4.3.3 Résultats du rendement -- Indicateurs statistiques clés

	Réalisations 2000-01	Réalisations 2001-02	Réalisations 2002-03
Notices ajoutées à la base de données AMICUS	1 600 000	1 960 000	1 331 000
Heures d'utilisation d'AMICUS en ligne (voir note ci-dessous)	266 546	258 865 ⁵	371 701
Nombre de transactions d'AMICUS sur le Web (voir note)	1 611 000	5 602 000	7 092 780 ⁶
Réponses aux demandes de prêts entre bibliothèques	152 271	136 285	139 266
Publications redistribuées par l'entremise du Centre canadien d'échange de livres	313 942	316 600	242 072
<p>Note : AMICUS en ligne et AMICUS sur le Web sont deux façons différentes d'utiliser AMICUS. Certains utilisateurs, pratiquement toutes les bibliothèques, utilisent AMICUS en ligne en établissant simplement une connexion en ligne avec AMICUS. D'autres, pratiquement tout le public, se servent d'AMICUS en faisant une recherche dans AMICUS sur le Web et ils reçoivent une réponse (une « demande d'information » ou une « transaction »). Les deux mesures sont nécessaires pour décrire l'utilisation complète d'AMICUS.</p>			

5. La diminution des heures en ligne d'AMICUS en 2001-02 est due au succès du service d'

«AMICUS sur le Web» qui fournit un accès direct et gratuit à AMICUS.

6 Cette augmentation de 28,63% démontre la popularité croissante du service. Une partie de la raison de cette augmentation est les sessions de sensibilisation gratuites au sujet des services de Bibliothèque et Archives Canada fournis à travers le Canada, aux professeurs, aux étudiants, aux chercheurs et au public en général.

Secteur d'activités 2: Réseau de bibliothèque

Dépenses prévues	13 034 000 \$
Total des autorisations	16 315 048 \$
Dépenses réelles en 2002-2003	17 391 152 \$

Les dépenses prévues présentent le plan de l'Agence au début de l'année fiscale 2002/03.

Le *Total des autorisations* inclut toute dépense additionnelle approuvée par le Parlement au cours de l'année, dans le but de refléter les changements de priorités et les événements imprévus.

Les **dépenses réelles** sont le total définitif des fonds utilisés, incluant les dépenses provenant du produit de la disposition des biens de la Couronne. Pour des détails additionnels, voir les tableaux financiers 1 et 2, dans la Partie 5.

Tableau 4.3.2 Résultats en matière de rendement -- Objectifs quant aux normes de service

Norme de service	Objectif	Résultats 2001-2002	Résultats 2002-2003
Bibliographie nationale			
Dans les dix jours suivant leur réception à la Bibliothèque nationale, on ajoutera à la base des données les notices des publications traitées dans le cadre du Programme de catalogage avant publication ainsi que des publications du gouvernement fédéral mises à la disposition des bibliothèques participant au Programme des Services de dépôt du gouvernement fédéral (PSD). (Les publications dans ces deux catégories représentent approximativement 20% du nombre total de publications répertoriées annuellement dans la bibliographie nationale <i>Canadiana</i> .)	100%	90% ³	86.4% ⁴
Soutien à la recherche			
On répondra aux demandes d'information de références simples et précises dans les deux jours ouvrables.	100%	99%	98.8%
On répondra dans un délai de cinq à dix jours ouvrables, aux demandes d'information exigeant des analyses et des recherches approfondies.	100%	95%	93.5%
La Bibliothèque livrera aux clients, la documentation demandée : - dans un délai d'une heure suivant la réception de la demande, pour le matériel situé dans l'édifice principal; - dans un délai de 24 heures, pour le matériel entreposé à l'extérieur du site; - le jour même, pour les demandes de reproduction des documents des collections.	100%	100%	100%

3. Même si le temps d'exécution a été le meilleur réalisé depuis l'implantation de la norme de service établie en 1995, la Bibliothèque poursuit ses efforts visant à améliorer le rendement pour cette catégorie de documents.

4. L'écart est dû à la vérification et à l'implantation des nouveaux modules du logiciel SCOCA.

Tableau 4.3.1 Résultats en matière de rendement -- Indicateurs statistiques clés

	Réalisations	Réalisations	Réalisations
<i>Acquisitions de Canadiana</i> ¹			
○ Nouveaux titres acquis	55 719	56 783	56 347
○ Publications canadiennes en série présentement reçues	33 974	34 570	35 000
Articles de collection désacidifiés ²	44 276	28 500	2 176
Notices bibliographiques créées	65 260	61 534	66 464
Notices d'autorité créées	18 235	15 978	16 125
Réponses aux demandes de documentation	24 380	21 748	27 518
Articles ayant circulé	198 515	192 368	183 848

Définition de SCOCA : Contrôle de collections, OPAC, Circulation et Acquisitions :

- Le module de **contrôle de collections** permet au personnel des services bibliographiques d'acquisitions de gérer les exemplaires de collection de la Bibliothèque, soit plus de 200 000 exemplaires imprimés et électroniques pour plus de 37 000 titres de collections actifs manipulés annuellement.
- Le module **OPAC** permet aux clients sur place, dans le secteur de la documentation, de consulter la base de données AMICUS à l'aide du Web.
- Le module de **circulation** permet au personnel de la circulation de gérer les demandes d'emprunt et de réservation d'items au sein de la Bibliothèque, y compris les prêts entre bibliothèques et la circulation sur place.
- Le module des **acquisitions** permet au personnel des services bibliographiques et des acquisitions de choisir et d'organiser le matériel de tous formats, manuscrits et électroniques, de dépôt légal, d'achats, de cadeaux, d'échanges et d'autres arrangements spéciaux.
- Le module **services aux clients** permet au personnel de gérer l'information au sujet des clients et des fournisseurs de la Bibliothèque.

1. Comprend à la fois : a) les publications canadiennes et b) les travaux publiés à l'extérieur du Canada, écrits par des auteurs canadiens ou sur des sujets canadiens. Ce chiffre est tiré de la base de données SCOCA et ne comprend pas la vérification manuelle systématique lorsque SCOCA n'est pas disponible. 2. La désacidification de masse traite les matériaux imprimés sur papier acide afin d'en neutraliser le contenu acide pour s'assurer qu'ils ne se détériorent pas avec le temps et qu'ils ne deviennent pas illisibles pour les générations futures de Canadiens. La désacidification interne a cessé ses opérations à l'été 2002 (voir les raisons dans la section 4.2, Résultat stratégique 1, Conservation). Le service sera réalisé, à l'extérieur, par un entrepreneur à contrat.

4.3 : Rendement par secteur d'activités

Cette section fournit des informations sur les résultats clés du rendement et sur les ressources dépensées pour chaque secteur d'activités, selon des indicateurs prévus du rendement. Les indicateurs statistiques clés sont présentés pour les trois dernières années. En autant que c'est possible, on explique les écarts autres que la croissance normale. La source de ces indicateurs est le Rapport statistique annuel de la Bibliothèque nationale. En plus de ces indicateurs quantitatifs, la Bibliothèque possède également une variété d'autres méthodes pour évaluer la qualité de ses services, ainsi que la condition et l'étendue de ses collections, y compris des enquêtes, des petits groupes de consultation, des études, des consultations et des tests.

Les gestionnaires utilisent des mesures quantitatives et qualitatives pour améliorer les services et les collections ainsi que pour prouver le bien-fondé de la position de la Bibliothèque dans des documents comme les soumissions du Conseil du Trésor, les Mémoires au Cabinet, les évaluations ministérielles, les plans directeurs et stratégiques, les politiques ainsi que les réponses à différentes demandes d'information.

On a fourni un tableau de concordance entre les secteurs d'activités et les résultats stratégiques à la Section 4.1.

Secteur d'activités 1 : Les collections Canadiennes et les services d'accès

Dépenses prévues	20 951 800 \$
Total des autorisations	22 749 183 \$
Dépenses réelles en 2002-2003	21 709 553 \$

Les dépenses prévues indiquent le plan de l'Agence au début de l'année fiscale 2002/03.

Le total des autorisations comprend toute dépense additionnelle approuvée par le Parlement au cours de l'année, afin de refléter les changements de priorités et les événements imprévus.

Les **dépenses réelles** sont le total définitif des fonds utilisés, y compris les dépenses provenant du produit de la disposition des biens de la Couronne. Pour des détails additionnels, voir les tableaux financiers 1 et 2 (dans la Partie 5).

- L'intégration des ressources et des services électroniques de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales ainsi que des engins de recherche plus puissants, tout ceci par l'intermédiaire d'un seul point d'accès, procureront aux utilisateurs un accès amélioré et plus rapide à une vaste variété de ressources documentaires.

Retombées pour les Canadiens

Section A : Ressources humaines

- Les employés qualifiés de la Bibliothèque fournissent aux Canadiens et au public du monde entier, des services meilleurs et plus rapides. Les initiatives innovatrices de recrutement et de développement de carrière font de la Bibliothèque nationale une institution de pointe dans une société du savoir.
- La Bibliothèque nationale cherche à refléter la diversité de la culture canadienne à travers une main d'œuvre et des services représentatifs qui répondent aux besoins de l'information d'une population diverse.

Section B : Technologies de l'information

- L'accroissement de la bande passante d'Internet permet aux Canadiens un accès plus rapide aux riches ressources d'information de la Bibliothèque (incluant le catalogue national canadien AMICUS et l'information sur la généalogie). À cause de la demande croissante pour les ressources d'information de la Bibliothèque, une autre mise à jour de la largeur de la bande sera nécessaire en 2003-04.
- Même si les améliorations dans le domaine des métadonnées ne sont pas visibles ou tout de suite comprises par les utilisateurs, le rôle de leadership de la Bibliothèque dans le développement des métadonnées profite aux Canadiens en leur permettant une meilleure information au sujet des fonds documentaires et un repérage plus rapide. Un exemple de cela est « Images Canada », une passerelle réalisée en collaboration avec plusieurs partenaires (<http://www.imagescanada.ca/index-f.html>) et qui présente des images d'événements, de gens, d'endroits et de choses du Canada.
- Le développement d'une infrastructure technique pour afficher et manipuler l'information en caractères syllabiques non-romains permet un plus grand accès aux collections de la Bibliothèque. La mise en application d'UNICODE a permis l'affichage, sur le Web de la Bibliothèque, du *Lexique naskapi*, une publication trilingue rendant possible la traduction de termes en français, en anglais et en naskapi (voir : <http://www.nlc-bnc.ca/naskapi>).

Leçons retenues

Section A : Ressources humaines

- La place de choix de la Bibliothèque nationale dans les sciences de la Bibliothèque dépend de son personnel. Une stratégie des ressources humaines ancrée dans la vision de la nouvelle institution est de première nécessité pour accomplir la mission de la Bibliothèque.
- La modernisation de la gestion des ressources humaines est un effort à long terme exigeant des changements culturels, de même que l'amélioration des outils législatifs, réglementaires et de gestion.
- La gestion des ressources humaines est un élément important de l'ordre du jour de la gestion de la nouvelle institution (voir Section 4.3 C, Résultats horizontaux, Gestion moderne).

Section B : Technologies de l'information

- La bande passante d'Internet et d'autres infrastructures des technologies de l'information doivent être continuellement mises à jour pour faire face à l'accroissement de la demande.
- Un Système de gestion des publications électroniques (SGPE) sera une pièce importante de l'Architecture de la stratégie du contenu pour l'entreposage et la gestion des objets numériques, des publications électroniques, des enregistrements électroniques et le contenu du Web dans la nouvelle institution, Bibliothèque et Archives Canada.
- Il faut habituellement plus de temps et de ressources que prévus pour réaliser les résultats souhaités. On doit porter plus d'attention à la précision de la planification et des coûts.

Résumé des résultats obtenus (au 31 mars 2003)

Section A : Ressources humaines

- Le rôle de leadership de la Bibliothèque nationale dans la gestion des connaissances repose largement sur le développement continu des habiletés de ses employés et l'efficacité de ses initiatives de recrutement.

- La Bibliothèque nationale est respectueuse de la diversité culturelle canadienne et cherche à refléter cette réalité à travers une main d'œuvre représentative. La Bibliothèque développe également des services et des collections multiculturelles/multilingues, de même que des collections et des services autochtones.

- La Bibliothèque a mis en œuvre une série de mesures afin de gérer ses ressources humaines plus efficacement. Compte tenu du fait que Bibliothèque et Archives Canada (BAC) a pour objectif de devenir un leader mondial parmi les institutions du savoir et de la conservation, BAC continuera ce projet.

Section B : Technologies de l'information

- La bande passante Internet de Bibliothèque et Archives Canada a été augmentée de 3 à 5 mégaoctets par seconde. Il en résulte un accès plus rapide aux ressources de l'information par le biais de l'Internet. Une mise à jour ultérieure de la bande passante sera nécessaire en 2003-04.

- Des métadonnées améliorées fournissent un meilleur accès à différentes ressources électroniques. L'Initiative « Open Archives » permet la collecte et l'intégration de métadonnées sur l'information électronique. L'accroissement des partenariats avec d'autres institutions augmente la visibilité de la Bibliothèque.
- Une infrastructure technique améliorée utilisant UNICODE pour afficher et manipuler l'information avec des ensembles de caractères syllabiques non-romains tels que ceux utilisés dans les langues autochtones, permet un plus large accès aux collections de la Bibliothèque.

Résumé des résultats prévus (indiqués dans le RPP 2002-03)

Section A : Ressources humaines

- Une politique de formation continue est élaborée et mise en œuvre.
- Stratégie de recrutement et de succession.
- Renouvellement des compétences du personnel de la Bibliothèque.
- Stratégie pour répondre à l'initiative de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la Fonction publique.
- Vérification de l'équité d'emploi.
- Nouveau programme d'orientation des employés.
- Nouveau programme de reconnaissance des employés.
- Nouveau système d'évaluation du rendement du personnel.

Section B : Technologies de l'information

- L'Initiative « Open Archives », élaborée en partenariat avec le Ministère du Patrimoine canadien, recueille et intègre les métadonnées sur l'information numérique.
- Commencer à développer l'infrastructure technique pour afficher et manipuler l'information avec des ensembles de caractères syllabiques non-romains comme ceux utilisés dans les langues autochtones.
- Aller de l'avant avec un Système de gestion de publications électroniques.
- Accroître la largeur de la bande afin de supporter l'accès à l'Internet pour faire face à la demande croissante des services et des applications basées sur le Web.
- Intégration des Services des technologies de l'information pour appuyer la Bibliothèque nationale et les Archives nationales.

<p>Il n'y a pas eu de démarche significative concernant un Système de gestion de publications électroniques (SGPE), bien que l'on prévoit que la même technologie de l'information « composantes de base » sera utilisée pour l'entreposage et la gestion des objets numériques, des publications électroniques, des documents informatifs et du contenu Web.</p> <p>La Bibliothèque étudie toutefois, des parties du Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information (SGDDI) pour un SGPE. Elle a également contacté d'autres institutions nationales comme la Bibliothèque nationale de l'Australie, afin d'échanger de l'information sur la gestion du contenu numérique.</p>	<p><i>Allez de l'avant avec un système de gestion de publications électroniques.</i></p>
<p>La bande passante de l'Internet de la Bibliothèque et Archives Canada à l'Internet a été augmentée de 3 à 5 mégaoctets par seconde. Ce qui a eu comme résultat que l'on peut accéder beaucoup plus rapidement aux images, au son et aux vidéos, par l'Internet.</p>	<p><i>Augmenter la largeur de la bande pour appuyer l'accès à l'Internet afin de répondre à l'accroissement de la demande pour les services et les applications basées sur le Web.</i></p>
<p>Les Services des technologies de l'information desservent maintenant la Bibliothèque nationale et les Archives nationales. La consolidation est complète, même si une certaine restructuration interne se poursuit, tout particulièrement, au moment où Bibliothèque et Archives Canada prend forme.</p>	<p><i>La consolidation des services des technologies de l'information pour appuyer la Bibliothèque nationale et les Archives nationales se poursuit.</i></p>

<p>Nouveau système d'évaluation du rendement du personnel.</p> <p>Un nouveau système d'évaluation du rendement du personnel a été élaboré afin de s'assurer que l'évaluation du rendement demeure un instrument efficace de développement et de satisfaction de carrière de même qu'un excellent outil de gestion. Le système fait partie intégrante de la réponse de la Bibliothèque à la modernisation de la gestion des ressources humaines.</p>	
<p>Section B : Technologies de l'information, 2002-03</p>	
<p>L'Initiative « Open Archives » (IOA) est un moyen de recueillir des métadonnées au sujet des collections des archives, des bibliothèques, des musées et des universités qui participent au projet partout au Canada. Images Canada (dont la Bibliothèque nationale est l'hôte sur son site Web) utilise ces métadonnées pour fournir une passerelle aux images d'événements canadiens, de gens, d'endroits et de choses. Des discussions se poursuivent avec le Ministère du Patrimoine canadien pour des utilisations ultérieures de IOA.</p>	<p>L'initiative « Open Archives », une initiative développée en partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien pour réunir et intégrer les métadonnées sur l'information électronique.</p>
<p>Affichage et manipulation de caractères syllabiques non-romains</p> <p>UNICODE est une norme d'encodage de caractères à l'échelle mondiale capable d'encoder tous les caractères connus. La Bibliothèque a débuté l'emploi d'UNICODE en installant un nouveau système de gestion de base de données relationnel (SGBDR) pour ses applications Web. Le résultat est que les applications Web peuvent être utilisées et afficher des ensembles de caractères syllabiques non-romains tels que ceux utilisés dans les langues autochtones.</p> <p>Un exemple d'une telle application est le <i>Lexique naskapi</i>, une publication trilingue avec des traductions en français, en anglais et en naskapi (un dialecte Cree, l'un des plus gros groupes linguistiques autochtones). UNICODE affiche avec succès les caractères syllabiques naskapi (Voir : http://www.nlc-bnc.ca/naskapi).</p>	<p>Commencer à développer une infrastructure technique pour afficher et manipuler l'information dans des ensembles de caractères syllabiques non-romains tels que ceux utilisés dans les langues autochtones.</p>

<p>Renouvellement des compétences du personnel de la Bibliothèque.</p> <p>La Bibliothèque nationale fait des efforts pour s'assurer que les employé(e)s peuvent développer adéquatement leurs compétences. À cette fin, un profil de compétences pour les bibliothécaires est actuellement examiné dans le contexte de la création de la nouvelle institution. Cette révision identifiera les compétences détenues en commun et les compétences qui sont uniques ou spécifiques aux spécialistes des deux institutions. Toutefois, étant donné la transformation actuelle, toute analyse doit aussi refléter les besoins de Bibliothèque et Archives Canada.</p>	<p>On développe une stratégie pour répondre à la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.</p> <p>La participation de la Bibliothèque à différents comités interministériels visant la modernisation de la gestion des ressources humaines, de même que son rôle actif dans des différents sous-groupes de travail et dans des groupes d'études valent la peine d'être mentionnés. Par exemple, la Bibliothèque nationale participe activement au Réseau interministériel de la planification des ressources humaines et au Forum des chefs d'apprentissage. Ces groupes assument un rôle de leadership sur plusieurs questions qui affectent les ressources humaines, y compris la modernisation de la gestion des ressources humaines.</p>	<p>Vérification de l'équité d'emploi.</p> <p>Originellement programmé pour avoir lieu en mai 2003, la vérification de l'équité en emploi de la Bibliothèque a été reportée par la Commission des droits de l'homme jusqu'en mai 2004.</p>	<p>Nouveau programme d'orientation des employés.</p> <p>Un programme d'orientation des employés a été élaboré et il sera lancé sur le site Web une fois qu'il aura été révisé et qu'il reflètera les besoins de la nouvelle institution.</p>	<p>Nouveau programme de reconnaissance des employés.</p> <p>Un programme de reconnaissance des employés a été lancé avec succès et il est en marche ; deux cadres supérieurs sont les champions de cette initiative. La Bibliothèque participe à de nombreux programmes de récompenses et de reconnaissance à l'échelle gouvernementale, tels les programmes des Prix des chefs de la fonction publique et des certificats de reconnaissance.</p>
--	---	---	--	---

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 4 : METTRE EN ŒUVRE UNE INFRASTRUCTURE DE GESTION		
Résultats prévus (selon le RPP 2002-03)	Résultats obtenus (au 31 mars 2003)	Section A : Ressources humaines, 2002-03
<p><i>On élabore et on met en œuvre une politique d'apprentissage continu.</i></p> <p>La Bibliothèque nationale va continuer à parer l'engagement principal du Gouvernement du Canada qui est d'offrir aux employés des occasions de recrutement, de développement d'habiletés et de l'acquisition continue du savoir. La Bibliothèque demeure un centre d'excellence dans la bibliothéconomie, la conservation, la gestion de l'information et les services aux clients.</p> <p>La politique de développement de la formation continue de la Bibliothèque nationale a été remise à plus tard ; lors de la création de la nouvelle institution, on verra à intégrer cette politique avec les orientations de Bibliothèque et Archives Canada.</p>		
<p><i>Recrutement et stratégies de succession.</i></p> <p>La Bibliothèque concentre ses stratégies de ressources humaines sur le recrutement, le maintien et l'acquisition continue du savoir dans le contexte de l'équité en emploi et des langues officielles afin de s'assurer que sa main d'œuvre reflète la diversité de la société canadienne. Afin d'appuyer cette vision, un nouveau Groupe de travail conjoint de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales sur la diversité et l'équité en emploi a été créé. Il se rapporte directement à l'Administrateur général de la Bibliothèque et à l'Archiviste national. Ses termes de référence ont été approuvés par le Conseil de direction de l'institution. En plus, un cadre supérieur est le champion de la diversité et de l'équité en emploi au sein de Bibliothèque et Archives Canada.</p>		

- On a besoin aussi de plus de recherches et de plus de négociations pour acquérir des enregistrements sonores. Les copies maîtresses originales seraient le meilleur support pour la conservation à long terme. En se basant sur une étude récente, les membres du personnel estiment que la moitié du contenu de la production sonore canadienne actuelle n'est pas déposée à la Bibliothèque. La conformité aux exigences du dépôt légal a besoin d'une approche autre que les rappels répétés. Une publicité accrue améliorerait la prise de conscience sur ce que représente la collection nationale et sur les bienfaits du dépôt légal.
- D'autres sources de financement et la formation de partenariats sont primordiales pour accroître les efforts de sensibilisation et de conservation. Les partenaires tels le ministère du Patrimoine canadien, le Fonds de la musique du Canada, le Trust pour l'audiovisuel du Canada, l'industrie de la musique canadienne et les Archives nationales ont prouvé qu'ils étaient irremplaçables.

Retombées pour les Canadiens

- Les Canadiens bénéficient d'une collection exhaustive de publications canadiennes élaborée en partenariat avec les parties intéressées, les bibliothèques, les collectionneurs et les donateurs. Les Canadiens ont accès à plus de 19,5 millions de publications.
- Les Canadiens incapables de lire les imprimés ont maintenant accès à 9 800 nouveaux titres dans des formats alternatifs dans le Catalogue collectif disponible par le biais d'AMICUS.
- Les Canadiens ont un meilleur accès à leur patrimoine musical à travers un nombre croissant d'enregistrements sonores dans la collection de la Bibliothèque nationale (voir le site Web « Gramophone Virtuel » à : <http://www2.nlc-bnc.ca/gramophone/src/home.htm>) et le site Web de la Division de la musique : <http://www.nlc-bnc.ca/6/28/index-f.html>).

Résumé des résultats obtenus (au 31 mars 2003)

- La Bibliothèque poursuit le développement exhaustif de la collection de publications canadiennes. Une attention spéciale a été apportée aux journaux, aux collections spéciales, aux ressources autochtones et multiculturelles, aux publications électroniques fédérales et commerciales, aux enregistrements sonores et aux publications canadiennes publiées à l'extérieur du pays.
- Plus de 10 000 titres et plus de 40 000 documents en série sont disponibles dans les formats électroniques en ligne. La Bibliothèque a inclus dans le projet de *Loi sur Bibliothèque et Archives Canada* (Projet de loi C-36) et dans le règlement révisé, des clauses qui faciliteront l'acquisition de publications électroniques et d'échantillons représentatifs de sites Web canadiens.
- Des collections autochtones et multiculturelles facilitent l'étude de la diversité culturelle du Canada.
- La Bibliothèque travaille avec un réseau de plus de 22 000 bibliothèques canadiennes par l'entremise d'AMICUS et des prêts entre bibliothèques. De plus, par le biais de Référence Virtuelle Canada, la Bibliothèque nationale peut compter sur l'expertise de bibliothécaires de partout à travers le monde.

Leçons retenues

- Les consultations ont aidé la Bibliothèque à être plus consciente des besoins et des intérêts des Canadiens et de mieux répondre aux besoins d'information des Canadiens. Toutefois, on a besoin de plus d'enquêtes, de plus de consultations et d'études pour accroître la satisfaction de la clientèle et pour élargir l'utilisation des services et des collections de la Bibliothèque. Bibliothèque et Archives Canada améliorera ses programmes publics afin d'atteindre plus de Canadiens et de mieux refléter l'histoire, l'identité et la diversité canadiennes.
- L'acquisition de publications électroniques exige un travail intensif et implique des négociations intensives. Des procédures améliorées de l'affranchissement des droits d'auteur doivent être mises en place afin de rendre les publications électroniques plus facilement accessibles.

	<p>La Bibliothèque a acheté l'équipement et des armoires dont elle avait un urgent besoin. Elle a engagé deux membres du personnel pour procéder aux mesures de conservation telles que l'inspection et l'identification des enregistrements en vue d'éventuels problèmes de conservation, d'étiquetage et de rayonnage. Depuis mars 2002, 755 articles ont été vérifiés, traités et décrits.</p> <p>La Bibliothèque a travaillé également à transférer au format numérique un nombre important d'enregistrements.</p> <p>D'anciens enregistrements sonores canadiens des années 1920 et 1930 continuent à être numérisés et ils sont disponibles sur le site Web de la Bibliothèque.</p> <p>Les copies de conservation ont été transférées à l'entreposage numérique de masse.</p>
--	---

Résumé des résultats prévus (indiqués dans le RPP 2002-03)

- Des collections spéciales exhaustives contiennent des ressources autochtones et multilingues ; des publications électroniques commerciales et fédérales en ligne ; et des publications canadiennes publiées outre frontière.
- De nouvelles mesures législatives facilitent le dépôt légal de publications électroniques.
- Des collections de références complètes et générales permettent de mieux soutenir l'étude de la diversité culturelle canadienne.
- Les collections de publications canadiennes sont développées et agrandies en partenariat.

<p>Résultat additionnel:</p> <p><i>Amélioration et accès au patrimoine de l'enregistrement sonore canadien</i></p>	<p>Antécédents</p> <p>En 2001, on a demandé à la Bibliothèque nationale de collaborer au Programme de revenus de musique canadienne (PSMC) du Fonds de la musique du Canada du ministère du Patrimoine canadien. Ce programme a pour but d'assurer la disponibilité et l'accès des générations présentes et futures au patrimoine musical canadien.</p> <p>En 2001, le Conseil du Trésor a approuvé trois ans de soutien financiers à la Bibliothèque, avec des montants de 402 000 dollars en 2001-02 et de 360 000 dollars en 2002-03 et 2003-04. La Bibliothèque est heureuse de travailler en partenariat avec le ministère du Patrimoine canadien et le Trust pour la préservation de l'audiovisuel du Canada qui a reçu également du financement en vertu du PSMC en 2002-03 et 2003-04. En juin 2002, un protocole d'entente était mis en place entre le ministère du Patrimoine canadien et la Bibliothèque au sujet du PSMC. Chaque année, la Bibliothèque fournit un Plan d'affaires et un Rapport annuel qui sont envoyés au Fonds de la musique du Canada par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien.</p> <p>Résultats pour 2002-03</p> <p>La Bibliothèque a continué à concentrer ses dépenses dans trois domaines principaux : les acquisitions ; l'amélioration de l'accès et de la prise de conscience ; et la conservation. L'aide financière du PSMC a permis l'achat d'anciens enregistrements sonores canadiens importants et continue de renforcer le rôle de dépôt légal de la Bibliothèque.</p> <p>Le Trust pour la préservation de l'audiovisuel du Canada a fait une acquisition importante d'archives du magazine <i>RPM</i> au nom de la Bibliothèque. Ce magazine était une importante source d'information musicale publiée de 1964 à l'année 2000.</p> <p>De gros arranges d'enregistrements sonores qui attendaient d'être catalogués ont été traités cette année. La Bibliothèque étudie la possibilité d'intégrer à AMICUS les informations sur les disques 45 tours et 78 tours et les informations contenues dans le site Web du « Gramophone virtuel ».</p>
---	--

<p>Le programme a participé aussi à de nombreux efforts internes et externes afin d'assurer de meilleurs services et de meilleurs programmes aux clients multiculturels / multilingues. Ceux-ci comprennent le Comité de la diversité du ministère du Patrimoine canadien et le programme <i>Lisez sur le sujet</i> qui présente cette année des livres multiculturels pour les enfants. De plus, le <i>Rapport annuel sur la Loi sur le multiculturelisme canadien</i>, publié par le ministère du Patrimoine canadien, présente le Programme des ressources et services multiculturels comme une initiative fructueuse. (Plus d'information est disponible à : http://www.nlc-bnc.ca/multiculturels/r25-200-f.html).</p>	
<p>Le développement d'un modèle de financement durable a été retardé à cause de la transformation vers la nouvelle institution.</p>	<p><i>On élabore un modèle de financement durable en vue d'enrichir la collection.</i></p>
<p>L'élaboration de mesures de l'exhaustivité des collections et d'évaluation des stratégies d'acquisitions ont également été remises à plus tard et seront revues dans le contexte de la transformation vers la nouvelle institution.</p>	<p><i>On élabore des mesures de l'exhaustivité des collections Canadiennes et on détermine l'efficacité des stratégies d'acquisitions.</i></p>

<p>Commemorer les réalisations autochtones</p> <p>L'ouverture de l'exposition commémorant les réalisations autochtones a marqué le lancement du Programme de services et de ressources autochtones. L'exposition a présenté un échantillon de travaux publiés provenant de nombreux auteurs, dont plusieurs ont été des récipiendaires de prix nationaux d'excellence décernés aux Autochtones. Un portail sur le Web, en rapport avec cette exposition, a été mis en place.</p>	
<p>Depuis son implantation en 2001, le Programme de ressources et de services multiculturels s'est concentré sur la sensibilisation et la consultation pour informer la vaste communauté sur les services et recevoir une rétroaction de la part des bibliothèques, des organismes et des individus.</p> <p>En mai 2002, une rencontre de consultation informelle s'est tenue avec 15 bibliothécaires et organisations offrant des services multiculturels / multilingues à travers le pays.</p> <p>Lors de la conférence de l'Association des bibliothèques de l'Ontario, le Programme des services et des ressources multiculturelles a offert une session d'information pour partager l'information et pour s'enquérir des besoins des bibliothèques. À partir de ces consultations, on a établi les priorités suivantes pour les deux prochaines années :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement d'un portail sur le Web de ressources multiculturelles, comprenant des services et des ressources de la Bibliothèque nationale et de l'information sur les ressources. Il fournira également des collections pour les clients polyglottes. • Un groupe de discussion électronique (« listserv ») pour les bibliothécaires multiculturels / multilingues permettra aux bibliothécaires et aux organismes communautaires au Canada de communiquer et de mettre en commun leurs ressources. 	<p><i>Des collections et des services accrus répondent mieux aux besoins d'information des Canadiens.</i></p>

<p>La Bibliothèque a élaboré un document de consultation en vue de changer la <i>Loi sur la Bibliothèque nationale</i> afin de prendre en considération les publications électroniques en ligne. La Bibliothèque a tenu des consultations avec des représentants de l'industrie de l'édition en novembre et décembre 2002. Mais comme la préparation de la nouvelle législation de Bibliothèque et Archives Canada est devenue une priorité, la Bibliothèque a commencé à rédiger l'ébauche de la nouvelle législation en collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien et le ministère de la Justice. Des clauses pour le dépôt légal des publications électroniques en ligne ont été incluses dans l'ébauche du projet de loi. La Bibliothèque a également débuté la révision du règlement actuel sur le dépôt légal afin d'inclure les publications électroniques en ligne.</p>	<p><i>Consultation publique en ce qui a trait aux révisions de la Loi sur la Bibliothèque nationale afin de permettre le dépôt légal des publications électroniques en ligne.</i></p>
<p>La Bibliothèque nationale a doté le poste de Coordonnateur des ressources et des services autochtones. Le coordonnateur est responsable du développement, de la promotion et de la facilitation de l'accès aux ressources autochtones à l'intérieur du Canada à l'aide des collections et des services de la Bibliothèque nationale et en partenariat avec les communautés autochtones, les associations, les centres de culture et d'amitié, les centres d'études autochtones et les bibliothèques.</p> <p>La création du Programme de services et de ressources autochtones améliore la capacité de la Bibliothèque de compiler, d'exposer et de protéger le patrimoine de l'édition des Premières nations, des Inuits et des Métis du Canada (voir http://www.nlc-bnc.ca/aboriginal/index-f.html). L'une des priorités est de compiler un annuaire de ressources et de base de données sur les peuples autochtones, incluant des listes d'auteurs autochtones, d'illustrateurs et de conteurs d'histoires.</p> <p>Par le moyen de consultations avec les collectionneurs et les parties intéressées, la Bibliothèque sera plus en mesure de représenter et de servir les intérêts des peuples autochtones.</p>	<p><i>On offre aux communautés autochtones, des collections et des services améliorés, fondés sur des besoins formulés lors de consultations et de suggestions provenant des communautés.</i></p>

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 3 : RENFORCER ET ENRICHIR LA COLLECTION NATIONALE

Résultats prévus (selon le RPP 2002-03)	Résultats obtenus (au 31 mars 2003)
<p>On est en train de construire une collection nationale de publications électroniques canadiennes en ligne selon un modèle coopératif de collaboration.</p>	<p>La Bibliothèque nationale a augmenté de façon significative ses collections de publications électroniques canadiennes qui s'approchent maintenant des 10 000 titres et de plus de 40 000 documents en série publiés à la fois par le monde des affaires et le gouvernement.</p> <p>Le Secréariat de l'Initiative canadienne sur les bibliothèques numériques (ICBN) (http://www.nlc-bnc.ca/cid/) est une alliance des bibliothèques et des institutions qui y sont reliées qui reconnaît l'importance grandissante de l'information électronique. L'ICBN cherche à améliorer l'utilisation de l'information électronique et à rehausser les services fournis aux Canadiens. Au cours d'une rencontre en novembre 2002, on a encouragé l'ICBN à mettre en place une stratégie nationale de numérisation. En réponse à cela, l'ICBN a entamé une révision de son mandat et de sa structure; les résultats de la révision devraient être présentés sous peu au Comité de restructuration de l'ICBN.</p>
<p>Accès à long terme aux journaux canadiens actuels en ligne.</p>	<p>Les 7 et 8 octobre 2002, la Bibliothèque nationale, en collaboration avec l'Initiative canadienne sur les Bibliothèques numériques, l'Association canadienne des journaux et l'Association pour les études canadiennes, a organisé une consultation nationale de deux jours sur les journaux canadiens en ligne. Les sessions ont porté sur les stratégies coopératives visant à renforcer, sur une base nationale, l'accès en ligne des Canadiens au contenu contemporain et historique des journaux. Un document d'information a présenté des informations actuelles sur le statut des projets de numérisation des journaux canadiens (voir le rapport de consultation à http://www.nlc-bnc.ca/8/3/r3-650-f.html).</p>

- Le Service des nouveaux livres (<http://www.nlc-bnc.ca/newbooks/index-e.html>) aide les Canadiens à trouver facilement et rapidement de nouveaux livres par l'entremise de l'Internet. Ce service fait la promotion de nouveaux livres à la fois au pays et sur la scène internationale et aide l'industrie canadienne à prospérer (pour plus d'information sur RVC et le Service des nouveaux livres, voir Section 4.4 A : Gouvernement en direct).
- Le Service de localisateur du gouvernement fédéral fournit un accès bibliographique amélioré aux documents du gouvernement fédéral qui font partie de la collection de la Bibliothèque nationale.
- Les Canadiens bénéficient d'un accès plus rapide à leur patrimoine par l'entremise du Centre de généalogie canadien qui accélère les demandes de livraison de documents ou de microfilms.
- La Bibliothèque nationale s'est jointe au Programme des Services de dépôt de Communication Canada en tant que co-commanditaire de la passerelle des documents parlementaires (<http://dsp-psd.communiquat.gc.ca/Collection-R/LOPBdP/mat-f.html>) qui offre aux Canadiens un meilleur accès aux documents parlementaires.
- Le Conseil des bibliothèques fédérales (CBF) (<http://www.nlc-bnc.ca/6/37>) aide le gouvernement à gérer son information. La tâche du Conseil de définir une vision et un modèle de prestation de services des bibliothèques fédérales sera complétée plus tard en 2003. Ce projet aidera Bibliothèque et Archives Canada à définir et améliorer son secteur d'activités de "services au gouvernement". Finalement, les Canadiens profiteront de l'expertise et des services améliorés des bibliothécaires canadiens.
- La Bibliothèque nationale prend les mesures pour élaborer plus d'indicateurs de rendement et d'études pour améliorer ses services, accroître la satisfaction et agrandir le cercle des utilisateurs.

Retombées pour les Canadiens

- Les utilisateurs des services sur place bénéficient maintenant d'une nouvelle carte unique de recherche qui leur permet l'accès à tous les services de la Bibliothèque et des Archives pendant des heures de services harmonisées et prolongées.
- Les Canadiens peuvent accéder directement aux collections et aux services de la Bibliothèque nationale à l'aide de la prestation de service électronique, en personne ou par le biais de prêts entre bibliothèques. Les Canadiens bénéficient d'une institution culturelle nationale vivante et visible qui place leurs besoins au cœur de ses services. Il y a une évidence grandissante que la Bibliothèque atteint l'un de ses auditoires cibles : les résultats préliminaires d'une récente étude indiquent que 56 pour cent des utilisateurs du site Web de la Bibliothèque nationale sont des étudiants ou des professeurs.

- Les enfants, les jeunes et les adultes canadiens bénéficient d'un contenu électronique attrayant et permanent sur une grande variété de ressources ; ils peuvent avoir une compréhension plus claire de leur histoire et de leur culture et ils ils bénéficient d'activités de sensibilisation.

- Les Canadiens incapables de lire les imprimés profitent de la participation de la Bibliothèque nationale au Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiens incapables de lire les imprimés (<http://nlc-bnc.ca/accessinfo/index-f.html>).

- Avec AMICUS, la base de données nationale de notices bibliographiques sur le Web, les Canadiens ont libre accès à des ressources d'information qui font autorité, quels que soient leur lieu géographique et leur revenu. AMICUS profite aux chercheurs, aux milieux de l'éducation et à tous les gens intéressés aux ressources culturelles canadiennes de milliers de bibliothèques canadiennes.

- Les Canadiens bénéficient également des nouveaux services en ligne par le biais de Référence Virtuelle Canada (RVC), un service mondial qui fait autorité et qui procure des ressources aux Canadiens 24 heures par jour, 7 jours par semaine, dans les deux langues officielles. La Bibliothèque nationale améliore constamment RVC et elle est très active, sur les plans national et international, dans le domaine de la référence électronique. Cette utilisation innovatrice de la nouvelle technologie améliorera la prestation de service de référence aux Canadiens.

Leçons retenues

- Former des partenariats avec des organisations telles La Banque de titres de langue française (<http://www.btlf.gc.ca/>) a permis à la Bibliothèque nationale de promouvoir son expertise et ses ressources et de rejoindre de nouveaux groupes de clients.
- L'appui et l'infrastructure fournis aux éditeurs canadiens ne sont pas bien connus.
- Non seulement les produits individuels électroniques ont apporté des leçons spécifiques sur la façon de livrer efficacement le contenu électronique, mais le développement de chaque nouveau produit aide également la Bibliothèque à raffiner son infrastructure pour traiter de nouveaux formats et de nouveaux genres de matériel.
- Il y a un intérêt accru pour le contenu canadien.
- Bibliothèque et Archives Canada a plus à offrir ; les activités aident à augmenter la prise de conscience des Canadiens à propos de la valeur des ressources qu'ils ont à leur disposition.

Résumé des résultats obtenus (au 31 mars 2003)

- Comme la Bibliothèque nationale et les Archives nationales se joignent pour créer Bibliothèque et Archives Canada, on fournit maintenant aux chercheurs, une nouvelle et unique carte de recherche qui permet d'accéder à tous les services pendant des heures de services harmonisées et prolongées.
- La Bibliothèque nationale a des indications que les Canadiens semblent satisfaits des collections et des services de la Bibliothèque nationale. Dans le contexte de la transformation vers Bibliothèque et Archives Canada, on planifie des études plus systématiques pour évaluer les résultats.
- Les Canadiens peuvent choisir différentes façons pour accéder aux collections et services de la Bibliothèque nationale; ils peuvent utiliser les services électroniques en direct, les services en personne à Ottawa ou les services par l'entremise d'autres bibliothèques et partenaires (par l'entremise des prêts entre bibliothèques).
- En partenariat avec un réseau national englobant les bibliothèques publiques, l'Institut national canadien pour les aveugles (INCA) et les gouvernements à tous les niveaux, la Bibliothèque nationale élabore des projets pour aider d'autres Canadiens en situation de déficience d'apprentissage à obtenir du matériel éducatif en format alternatif.
- La création de 9 800 nouvelles notices bibliographiques concernant du matériel éducatif en format alternatif dans le Catalogue collectif sur AMICUS permet de mieux répondre aux besoins des gens ayant de la difficulté à lire les imprimés.
- Le rôle de la Bibliothèque nationale dans la politique d'information et du savoir est mieux reconnu au sein du gouvernement. Son leadership dans la conception et la prestation de services du savoir aux Canadiens doit être plus reconnu.
- La fréquentation du site Web de la Bibliothèque a augmenté régulièrement : le site a reçu plus de 10 millions de visiteurs en 2002-03, ce qui représente 51 pour cent d'augmentation par rapport à l'année précédente. Une masse critique de contenu fiable est maintenant disponible sur le site Web de la Bibliothèque et il a reçu des marques d'approbation de la part des médias traditionnels des médias en ligne qui le recommandent à leurs lecteurs.

Résumé des résultats prévus (indiqués dans le RPP 2002-03)

- Fournir une institution culturelle nationale vivante et visible qui place les besoins de connaissances des Canadiens au cœur de ses services, démontré par un haut niveau de satisfaction des clients pour les services et les collections de la Bibliothèque nationale.
- Les Canadiens auront le choix d'accéder aux collections et aux services soit par l'entremise de services électroniques, soit en se présentant en personne ou par le biais d'autres bibliothèques et partenaires.
- Un haut niveau de reconnaissance et de soutien de la part des Canadiens pour les activités de sensibilisation, les services et les collections de la Bibliothèque nationale.
- Reconnaissance et soutien au sein du gouvernement pour le rôle de la Bibliothèque nationale dans la politique de l'information et la gestion du savoir, et pour son leadership dans la conception et la livraison des services du savoir aux Canadiens.
- Contenu électronique diversifié, attrayant et permanent afin de répondre aux besoins d'information des Canadiens.
- Transformation des services au sein de la Bibliothèque nationale qui, en retour, entraînera des améliorations dans la prestation de services et la satisfaction des utilisateurs.
- Leadership reconnu de la Bibliothèque au sein du gouvernement, du milieu des bibliothèques et du domaine culturel par la création de connaissances et en les rendant accessibles à tous les Canadiens.

<ul style="list-style-type: none"> • en aidant les éditeurs à intégrer, d'une façon conviviale, simple, interactive, le Catalogage dans l'édition (CIP) et les formulaires du Service des Nouveaux livres et en produisant et en répandant un <i>Guide des meilleures pratiques</i> sur le Web, à l'usage des éditeurs électroniques; et • en établissant, en avril 2003, une entente de partenariat avec "La Banque de titres de langue française" (http://www.btlf.gc.ca/), pour étudier la faisabilité de développer une passerelle technologique afin de permettre l'échange de notices bibliographiques entre les deux institutions. 	
<p>Le nouveau poste de coordonnateur de métadonnées permet de mettre l'accent sur l'expertise et la coordination de différentes initiatives concernant les métadonnées au sein de la Bibliothèque nationale et d'accomplir le rôle de chef de file de la Bibliothèque nationale au sein du gouvernement fédéral à propos des métadonnées. Le coordonnateur de métadonnées fournit le soutien de gestion de projet pour la fourniture d'accès par sujet dans le portail culturel sur le Web du ministère du Patrimoine canadien ; il fournit aussi l'enregistrement de vocabulaires de sujets contrôlés en usage sur les sites Web des ministères fédéraux.</p> <p>La Bibliothèque a organisé plusieurs ateliers de métadonnées pour les professionnels de la gestion de l'information dans le cadre de la Conférence Gouvernement sur le Net 2003.</p>	<p><i>Leadership de la Bibliothèque nationale dans le développement d'une norme gouvernementale pour les métadonnées.</i></p>

<p>Le Conseil sur l'accès à l'information pour les Canadiens incapables de lire les imprimés a élaboré une vision et un plan de mise en œuvre visant à établir un centre de redistribution de textes originaux dans des formats alternatifs. Il a aussi approuvé une proposition afin de développer une base de données de matériel éducatif et du matériel de défense des groupes d'intérêts pour des étudiants incapables de lire des imprimés de niveau post-secondaire ; on attend un plan de financement pour cette proposition prochainement. Des discussions sont en cours au sujet d'un projet pilote de centre de distribution impliquant des éditeurs de langue française et anglaise, AccessCopyright et Copibec.</p> <p>Les Canadiens incapables de lire les imprimés ont maintenant accès à 9 800 nouveaux titres dans des formats alternatifs dans le Catalogue collectif disponible par l'entremise d'AMICUS. L'utilisation d'AMICUS et des prêts entre bibliothèques permettent aux fournisseurs de l'Association canadienne des ressources éducatives (ACRE) d'économiser environ 4 millions de dollars par année ; ces économies peuvent être utilisées pour produire plus de matériel éducatif pour les jeunes Canadiens ayant des déficiences. ACRE est le regroupement des organismes provinciaux fournissant des formats alternatifs pour le matériel éducatif de base dont on a besoin dans les écoles (Niveaux M-12).</p>	<p><i>Les besoins des Canadiens incapables de lire les imprimés sont mieux satisfaits.</i></p>
<p>La Bibliothèque continue de renforcer l'industrie canadienne du livre canadienne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en fournissant le leadership et le soutien aux éditeurs canadiens par le développement, la promotion et l'expansion du Service de nouveaux livres (lancé en avril 2002) afin de mieux faire connaître les nouveaux livres canadiens, aux Canadiens et sur la scène internationale ; • en émettant une nouvelle version améliorée de <i>l'Annuaire canadien ISBN des éditeurs</i>, ce qui améliore les options de recherche d'information pour environ 27 000 éditeurs canadiens ; 	<p><i>Contribution au renforcement de l'industrie canadienne du livre afin d'améliorer l'accès des Canadiens aux publications canadiennes.</i></p>

<p>Plus de 200 participants du milieu de la gestion de l'information fédérale ont bénéficié d'exposés de spécialistes sur les métadonnées lors du séminaire annuel du Conseil, en novembre 2002. Les spécialistes de la technologie de l'information et des communications se sont joints aux gestionnaires de l'information au début de février pour se mettre au courant des dernières réalisations en matière de conservation de documents électroniques.</p> <p>Le Conseil a facilité l'accroissement de la participation des bibliothèques fédérales à Référence Virtuelle Canada en organisant une démonstration et en présentant cet outil aux bibliothèques fédérales en mars 2003. Le Conseil a également commencé la construction d'une taxonomie de haut niveau (schème de classification) de la Gestion du savoir à l'usage des gestionnaires du savoir du gouvernement fédéral. On prévoit que cet outil sera prêt pour l'automne 2003.</p> <p>Le Conseil s'est concentré sur le développement d'un processus pour définir une vision et un modèle idéal de prestation de services des bibliothèques fédérales.</p> <p>Le Consortium du Conseil qui utilise le pouvoir d'achat collectif des bibliothèques gouvernementales pour négocier les meilleurs prix et réaliser les meilleures économies de coût compte maintenant plus de 50 membres et il est perçu comme une ressource stratégique par les bibliothèques fédérales.</p> <p>Le Conseil a participé au développement de la bibliothèque électronique des sciences du gouvernement fédéral, un projet concerté des bibliothèques scientifiques et techniques du gouvernement fédéral qui, si elles sont financées, devraient procurer à tous les chercheurs du Gouvernement du Canada, un accès électronique aux publications courantes, pertinentes, scientifiques, techniques, médicales.</p> <p>Le travail en ressources humaines et en développement de carrière s'est poursuivi avec l'aide de l'équipe d'action du conseil sur le développement de carrière.</p> <p>Le Conseil continue de participer aux efforts pan-gouvernementaux afin d'augmenter la capacité du monde de la gestion de l'information.</p>	
---	--

<p>La Bibliothèque a travaillé en collaboration avec le Comité directeur conjoint à la révision des <i>Règles de catalogage anglo-américaines</i> (RCAA) et avec le Comité canadien sur le catalogage afin de s'assurer que les changements répondent aux besoins des usagers et qu'ils facilitent le catalogage des sites Web et d'autres ressources électroniques, et que les pratiques canadiennes (par ex. en ce qui concerne les cartes) seront conformes à celles de la communauté internationale.</p> <p>Afin de s'assurer que l'information géographique canadienne est à jour à cause du regroupement des villes canadiennes, la Bibliothèque a identifié des changements aux tableaux des domaines géographiques de la classification décimale Dewey. La Bibliothèque a travaillé avec le Bureau des normes internationales (ISO) pour réviser et étendre le Numéro international normalisé du livre (ISBN) afin de poursuivre la croissance dans l'édition et les changements de l'édition électronique, et développer un Numéro international normalisé de l'audiovisuel (ISAN) en tant qu'unique identificateur d'œuvres audiovisuelles.</p>	<p><i>Des outils, de l'expertise et des normes afin d'améliorer et promouvoir une information canadienne opportune et qui fait autorité, avec une emphase sur les nouveaux médias.</i></p>
<p>Le Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral (http://www.mlc-bnc.ca/6/37/index-f.html) continue de développer ses habiletés et ses outils pour aider à gérer l'information gouvernementale. Le <i>Guide de mise en place des métadonnées pour les ressources Web du gouvernement du Canada</i> a été révisé et apparaîtra sur le site Web du Conseil des bibliothèques du gouvernement fédéral. En janvier 2003, un consultant a mené une étude sur les besoins d'apprentissage des métadonnées dans le milieu des bibliothécaires fédéraux et il a identifié certaines lacunes d'apprentissage. Un ensemble de matériel éducatif préparant des analyses de rentabilisation des métadonnées sera disponible sur le site Web du Conseil. Le Conseil a participé au développement par Archives nationales de l'outil d'évaluation des capacités de gestion de l'information afin d'assurer l'insertion de la perspective des bibliothèques.</p>	

<p>RVC est un service uniquement canadien conçu pour aider le personnel des bibliothèques locales à rejoindre des ressources et des experts dans d'autres institutions à travers le pays. On fournit plus de détails dans la section Résultats horizontaux (voir Section 4.4 A : Gouvernement en direct).</p>	
<p>AMICUS, la base de données nationale de notices bibliographiques, comprend désormais presque 26 millions de notices. Cette collection considérable de Canadiana et d'autres matériaux sont disponibles, sans frais, pour tous les Canadiens; l'utilisation continue d'augmenter de façon dramatique.</p> <p>Un programme de sensibilisation se poursuit pour faire connaître aux Canadiens les outils et les services en ligne de la Bibliothèque. Les séances publiques ont atteint plus de 1 300 Canadiens à travers le pays.</p> <p>Les descriptions de sujets ont été ajoutées aux illustrations des livres rares dans une nouvelle base de données de recherche, <i>Images anciennes du Canada</i>, qui compte environ 550 dossiers d'images canadiennes de publications antérieures à 1800.</p> <p>Des titres de sujets ont été ajoutés pour décrire des catégories additionnelles de publications du gouvernement canadien. Comme résultat, cela a augmenté l'accès à plus de 35 pour cent de publications du gouvernement fédéral et l'on a un meilleur partage des ressources au sein des bibliothèques canadiennes.</p> <p>Quatre nouveaux modules d'AMICUS ont été implantés en mai 2002: Contrôle des séries, OPAC (ou un catalogue public), Prêts et Acquisitions.</p> <p>Un projet de recherche a démontré des économies de coût importantes réalisées par les bibliothèques canadiennes qui utilisent les notices bibliographiques d'AMICUS comme base de catalogage plutôt que de créer des notices originales.</p>	<p><i>Enrichissement continu d'AMICUS en tant qu'outil d'accès national pour les Canadiens.</i></p>

<p>Le site Web Référence virtuelle Canada (RVC) (http://www.nlc-bnc.ca/vrc-rvc/) est un réseau gratuit, bilingue et innovateur de bibliothèques, d'archives, de musées, de centres d'information et d'institutions de recherche qui sont fiers de livrer des services de références à tous les Canadiens.</p>	<p><i>Le rôle de leadership de la Bibliothèque dans le développement d'un réseau canadien décentralisé de références virtuelles.</i></p>
<p>Base de données sur la littérature canadienne pour la jeunesse / PIKA Canadian Children's Literature Database http://www.nlc-bnc.ca/pika/</p> <p>Regard sur le hockey : version jeunesse/Backcheck: Hockey for Kids http://www.nlc-bnc.ca/hockey/kids/</p> <p>Le Canada par le train / Canada, By Train www.nlc-bnc.ca/trains</p> <p>Les trains du Canada : un site pour les enfants / 'The Kids' Site of Canadian Trains www.nlc-bnc.ca/trains/kids/</p> <p>Annuaire canadiens : Qui habitait où ? / Canadian Directories: Who Was Where http://www.nlc-bnc.ca/annuairecanadiens http://www.nlc-bnc.ca/canadiandirectories/</p> <p>Au-delà des lettres : Rétrospective des abécédaires canadiens / Beyond the Letters: A Retrospective of Canadian Alphabet Books http://www.nlc-bnc.ca/abc</p> <p>D'autres produits Web ont été augmentés ou améliorés. Le plus remarquable parmi ceux-ci a été:</p> <p>Images Canada http://www.imagescanada.ca</p> <p>Les titres de sujets des publications de fiction pour les enfants ont été ajoutés à AMICUS et à PIKA, la nouvelle base de données de la littérature canadienne pour enfants. Des notes, préparées par les partenaires des projets, ont aidé à améliorer la compréhension des titres.</p>	

<p>En 2002-03, le programme de la Bibliothèque électronique du Canada a produit une vaste étendue de collections électroniques innovatrices, de sites éducatifs et d'expositions pour le site Web de la Bibliothèque nationale, sur trois thèmes principalement: l'histoire canadienne, la musique et la littérature.</p> <p>Le but général est de fournir un soutien éducatif accru aux enfants, aux jeunes, au public en général et aux chercheurs. À l'avenir, Bibliothèque et Archives Canada coordonnera les efforts pour développer un programme électronique de bibliothèque et d'archives. On peut trouver plus d'information sous les Résultats horizontaux (voir Section 4.4 B :</p> <p>Programme canadien de culture en ligne).</p> <p>Plusieurs nouveaux produits Web bilingues ont été introduits en 2002-03 :</p> <p>Lisez sur le sujet : La magie des livres / Read Up On It: The Magic of Books http://www.nlc-bnc.ca/3/1/1/index.html http://www.nlc-bnc.ca/tuoi/</p> <p>Femmes à l'honneur, leurs réalisations : les femmes artistes au Canada / Celebrating Women's Achievements: Women Artists in Canada http://www.nlc-bnc.ca/femmes/ http://www.nlc-bnc.ca/women/</p> <p>Au-delà de l'humour : L'histoire de la bande dessinée au Canada anglais et au Québec / Beyond the Funnies: The History of Comics in English Canada and Quebec http://www.nlc-bnc.ca/bandes-dessinees/ http://www.nlc-bnc.ca/comics/</p> <p>Images anciennes du Canada : illustrations tirées de livres rares / Early Images of Canada: Illustrations from Rare Books http://www.nlc-bnc.ca/imagesanciennes/ http://www.nlc-bnc.ca/earlyimages/</p>	<p><i>Une Bibliothèque électronique dynamique par l'entremise d'expositions électroniques virtuelles et d'un site Web de haute qualité et entièrement accessible qui continue d'offrir un contenu vaste et de haute qualité, ainsi que des outils d'information pour la jeunesse et le public en général.</i></p>
---	---

**RÉSULTAT STRATÉGIQUE 2 :
LIBRE ACCÈS POUR TOUS LES CANADIENS AU SAVOIR SUR LE CANADA
ET LIVRAISON DE LA COLLECTION NATIONALE AUX CANADIENS ET AU
MONDE
ENTIER.**

Résultats prévus (dans le RPP 2002-03)	Résultats obtenus (au 31 mars 2003)
<p>Développement et implantation d'un service de généalogie en partenariat avec les Archives nationales, avec une emphase sur les collections et les services en ligne.</p>	<p>Le Centre canadien de généalogie a été créé conjointement par la Bibliothèque nationale et les Archives nationales en 2002-03. Cette initiative en ligne permet aux Canadiens d'accroître leurs connaissances des ressources qui les aident à retracer leurs antécédents familiaux. Le Centre offre un accès intégré, convivial aux services et aux outils de recherche des deux institutions, aux guides pratiques et aux discussions, en plus d'un répertoire nominatif relié à des images numérisées du recensement canadien de 1901. Depuis son lancement, le site Web (http://www.genealogy.gc.ca/index_f.html) a été choisi comme l'un des 101 meilleurs sites Web mondiaux d'antécédents familiaux par le <i>Family Tree Magazine</i>. (http://www.familytreemagazine.com/101sites/2003/)</p> <p>Le Centre canadien de généalogie fournit un modèle de prestation de services virtuels qui recoupe aussi la prestation d'information dans des formats plus traditionnels : la recherche en direct peut générer des demandes concernant des documents originaux ou des copies de documents.</p>
<p><i>On va continuer à développer les projets de transformation de « Gouvernement en direct (GED) », centre sur le client, afin de mieux répondre aux besoins des Canadiens.</i></p>	<p>L'initiative de « Gouvernement en direct » (GED) rendra tous les programmes et services disponibles électroniquement aux Canadiens en 2005. La Bibliothèque nationale a créé un groupe de travail GED en 2000. Au cours de 2002-03, les membres de ce Groupe de travail ont participé à de nombreuses activités liées à la transformation de Bibliothèque et Archives Canada.</p> <p>Les résultats sont décrits de façon plus détaillée dans les Résultats horizontaux (voir Section 4.4 A : Gouvernement en direct, ci-dessous).</p>

Retombées pour les Canadiens

La Bibliothèque nationale prend tous les moyens en son pouvoir pour conserver ses collections afin de fournir aux Canadiens un accès à long terme et une source de savoir permanent :

- Elle développe une stratégie pour permettre la transformation vers la nouvelle institution, - Bibliothèque et Archives Canada -, et elle poursuit la planification pour des installations et édifices nouveaux ou améliorés. Étant donné l'urgence de la situation, on apporte des améliorations à un édifice existant.
- Des portions de la collection de conservation sont maintenant entreposées dans de meilleures conditions environnementales.

- Une équipe de contrôle des désastres est en place pour répondre à toutes les urgences.
- Les exemplaires de service endommagés sont réparés et entreposés de nouveau de manière à ce qu'ils soient disponibles pour être prêtés.
- Un édifice où sont entreposés des journaux imprimés a maintenant un système de climatisation d'air et une capacité améliorée de contrôler les changements de température et d'humidité.

- La Bibliothèque nationale veut conserver tous les formats électroniques de ses collections pour le bénéfice des générations présentes et futures de Canadiens. Il s'agit d'un immense défi étant donné que les technologies numériques évoluent constamment et que l'expertise de la conservation à long terme de telles collections en est à ses premières étapes de développement. Ces mesures permettront aux Canadiens de mieux apprécier et de faire un meilleur usage de la valeur, de l'étendue, de la diversité et du caractère unique des collections de la Bibliothèque nationale du Canada.

- Les partenaires et les parties intéressées sont plus conscients de la situation critique de la Bibliothèque. De plus, le Bureau du vérificateur général du Canada a commencé à examiner ce qui concerne la protection du patrimoine culturel canadien. Un rapport est prévu pour l'automne 2003.

Leçons retenues

- Aucune mesure préventive ne compensera le manque d'installations et d'édifices spécialisés. Des édifices et des installations appropriés sont les éléments les plus importants d'un programme de préservation.
- La conservation des collections électroniques et des supports magnétiques représente un plus grand défi que la conservation des collections imprimées, et elle est exigeante en termes de ressources. On doit poursuivre la recherche, en collaboration avec d'autres partenaires, pour élaborer les normes appropriées et mettre en œuvre les mesures à l'intérieur d'un délai qui assurera la conservation de collections aussi fragiles.
- L'élaboration et l'acceptation de tels plans ont besoin de la pleine collaboration du Ministère du Patrimoine canadien, du Conseil du Trésor du Canada et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Les Archives nationales du Canada sont aussi un partenaire important.
- Le choix du moment et le financement sont des composantes importantes de toute stratégie de conservation. Même si l'Administrateur général a fait part publiquement du besoin d'installations améliorées, l'approbation et l'obtention de ressources de même que l'approbation et l'utilisation d'édifices et de locaux appropriés pour loger et conserver les collections de la Bibliothèque prend plus de temps que prévu.

Résumé des résultats prévus (indiqués dans le RPP 2002-03)

- Des édifices et des locaux qui protègent adéquatement les collections de la Bibliothèque nationale du Canada afin de permettre un accès à long terme aux Canadiens.
- Des traitements de protection et de conservation appropriés pour les collections de la Bibliothèque nationale du Canada en vue d'assurer une conservation et un accès à long terme.
- Une appréciation accrue chez les Canadiens, les clients et les parties intéressées, de la valeur, de l'étendue, de la diversité et du caractère unique des collections de la Bibliothèque nationale du Canada.

Résumé des résultats obtenus (au 31 mars 2003)

- La Bibliothèque nationale progresse dans sa capacité d'acquérir les ressources dont elle a besoin pour protéger toutes ses collections, mais jusqu'à ce qu'elle ait les installations adéquates, la Bibliothèque ne peut pas garantir la protection et l'accès à long terme de toutes ses ressources documentaires. Il n'y a que les collections entreposées dans quatre voûtes sécuritaires du Centre de préservation des Archives nationales à Gatineau qui satisfont aux exigences de la Bibliothèque en matière de sécurité et d'environnement.
- La planification se poursuit : on devrait approuver et allouer plus de ressources à la Bibliothèque pour des édifices améliorés ou pour de nouveaux édifices comprenant les contrôles environnementaux appropriés. Comme le travail de conservation requiert des experts qualifiés, des mesures sont prises pour s'attaquer à la formation et au développement professionnel des compétences du personnel dans le contexte du nouvel organisme, Bibliothèque et Archives Canada.
- Un progrès significatif a été fait en partenariat avec le Trust pour la préservation de l'audiovisuel au Canada (http://www.avtrust.ca/f_home.php) et l'appui financier du Programme de souvenirs de musique canadienne afin d'acquérir et de conserver les enregistrements sonores canadiens (<http://www.nlc-bnc.ca/6/28/index-f.html>)

<p>La Direction générale de la préservation des Archives nationales avait prévu d'allouer à la Bibliothèque un tiers de ses ressources pour les traitements spécialisés de conservation. Étant donné d'autres priorités et la création de la nouvelle institution, seulement 64 pour cent des ressources prévues ont été fournies.</p> <p>La planification de la conservation et le développement des politiques y afférant ont été le sujet de discussions conjointes depuis l'été 2002.</p>	<p><i>Appui renégocié et rationalisation des procédures pour le soutien donné par les Archives nationales au renforcement et à la mise en valeur des activités de conservation de la Bibliothèque nationale.</i></p>
<p>Un Groupe d'action de priorités stratégiques, sous la direction de la Direction générale de Planification et de politiques stratégiques, est en place pour mettre à jour le plan de travail actuel, pour traiter des questions de conservation, mettre en œuvre des mesures comme de nouvelles étagères et faire le suivi des résultats.</p> <p>On a besoin de plus de ressources et de meilleurs locaux et ceci sera identifié comme faisant partie du nouveau programme de conservation de Bibliothèque et Archives Canada.</p>	<p><i>Etablir l'argumentation pour améliorer le programme de conservation de la Bibliothèque.</i></p>
<p>La préparation de la création de Bibliothèque et Archives Canada a eu pour effet de reporter à 2003-04 le Plan d'évaluation de menaces et de risques ; ce plan sera mené en collaboration avec les Archives nationales.</p>	<p><i>Le Plan d'évaluation de menaces et de risques est revu et les mesures appropriées sont prises pour assurer la protection matérielle et la sécurité des collections.</i></p>

<p>La réponse efficiente aux désastres prévient les dommages irréversibles aux collections dans les cas d'incidents causés par l'eau. Une action rapide a pour résultat d'éviter que certaines publications ne soient endommagées. Ainsi le fait de placer des publications dans des congélateurs dès que possible a pour effet d'amoindrir certains dommages.</p> <p>En novembre 2002, Gilles St-Laurent, de la Division de la musique de la Bibliothèque, a reçu le prestigieux trophée CEDAR qui reconnaît l'excellence de la restauration des enregistrements. M. St-Laurent a reçu ce trophée dans la catégorie de la remastérisation de disques compacts à partir d'un enregistrement d'époque – antérieur à 1950, pour son travail sur <i>La chanson du bavarde</i> de Madame Edouard Bolduc. Originellement enregistré le 9 avril 1931, à Montréal, ce disque a été restauré avec 150 autres de ses chansons comme faisant partie d'une rétrospective de la Bolduc sur le site Web Gramophone virtuel de la Bibliothèque nationale (http://www2.nlc-bnc.ca/gramophone/).</p> <p>La Bibliothèque, en collaboration avec les autres partenaires, a préparé le Symposium sur la conservation des enregistrements électroniques qui doit avoir lieu en septembre 2003. (http://www.cci-icc.gc.ca/symposium2003/index_e.shtml)</p> <p>Le traitement de masse de désacidification sera réalisé par le secteur privé. La décision de fermer l'opération interne de désacidification de masse reposait sur de nombreuses raisons. La plus importante a été que le fournisseur de produit chimique a annoncé à la Bibliothèque qu'il cessait ses opérations. L'équipement de la Bibliothèque avait été spécialement conçu pour cette solution et il n'y avait pas d'autre fournisseur pour ce produit chimique. Il y avait d'autres raisons: l'équipement de désacidification de masse qui avait été conçu comme un projet pilote, était alors âgé d'environ 20 ans et l'on pensait qu'une mise à jour du matériel était nécessaire. Étant donné le caractère unique de cet équipement, il était difficile d'en évaluer le coût exact, mais cela aurait été un investissement majeur.</p> <p>Aucun progrès n'a été fait en vue d'une évaluation future du programme de conservation</p>	<p>- un plus grand besoin de traitement de conservation des matériaux à base de papier ;</p> <p>- des ressources additionnelles pour répondre aux désastres ;</p> <p>- les enregistrements sonores, les micro-formats et les supports magnétiques</p> <p>font partie du programme de conservation pour s'assurer qu'ils sont bien entreposés et traités afin d'assurer leur conservation à long terme ;</p> <p>- nouvel intérêt pour les exigences de conservation de publications électroniques en ligne et des nouveaux médias ;</p> <p>- nouveau modèle développé pour le traitement de masse du papier acide dans les collections ;</p> <p>- cadre d'évaluation future du programme de conservation.</p>
--	--

<p>Un cadre amélioré de gestion de risque pour la collection : la séparation fait en sorte que les exemplaires d'une même publication sont entreposés dans des endroits différents, restreignant ainsi le risque que tous les exemplaires soient endommagés en cas d'incidents avec de l'eau. Les exemplaires retenus pour la conservation peuvent être consultés sous supervision pour limiter les risques de conservation à long terme.</p> <p>L'an dernier, plus de 16 000 volumes antérieurs à 1988 ont été identifiés et retirés des collections de services. La collection de conservation, composée des nouveaux titres de même que des titres déjà dans la collection de préservation, comprenait quelques 2, 3 millions d'items à la fin de mars 2003.</p>		<p>Certaines solutions sont mises en place pour des collections qui continuent à être en crise et les collections à risque appréciable.</p>	<p>Travaux publics et services gouvernementaux Canada a terminé l'installation de l'air climatisé dans l'une des installations de la Bibliothèque où l'on entrepose des journaux. Bien qu'il y ait eu une amélioration appréciable, il n'y a pas encore de contrôle d'humidité et il n'y a qu'une capacité limitée de contrôler les changements majeurs de température.</p>	<p>On développe des plans pour traiter des exigences d'installations à moyen et à long terme.</p> <p>Les Archives nationales, Travaux publics et services gouvernementaux Canada et le ministère du Patrimoine canadien ont travaillé avec la Bibliothèque nationale en vue d'élaborer un certain nombre de scénarios de planification pour les collections, l'accès du public et l'espace pour le personnel.</p>	<p>Section B: Protection / Conservation 2002-03</p> <p><i>Implanter les plus importantes composantes du programme de conservation de la Bibliothèque en vue de maximiser les ressources existantes et les nouvelles ressources telles qu'approuvées, incluant :</i></p> <p>À l'aide de traitements et de la désacidification, le patrimoine de l'édition est préservé ou « stabilisé » afin de prévenir une détérioration ultérieure. Le Programme de préservation des exemplaires de préservation a évalué de façon systématique les conditions des publications dans des collections importantes concernant l'histoire et la littérature canadiennes, les enfants et les jeunes adultes. La mise en boîte et le ré-entrepasage a eu lieu comme il se doit.</p>	
---	--	---	---	---	---	--

4.2. Rendement par résultats stratégiques

RÉSULTAT STRATÉGIQUE 1 : PROTÉGER ET CONSERVER LES COLLECTIONS DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA		Résultats planifiés (dans le Rapport sur les plans et les priorités – RPP 2002-03)	Section A : LOCAUX 2002-03
<p>La planification a continué de s'occuper d'urgence des installations à court terme et des locaux inadéquats pour les collections, de même que du besoin d'espace accru pour loger les collections. La Bibliothèque a travaillé avec les Archives nationales et avec Travaux publics et services gouvernementaux Canada afin de revoir les besoins à la lumière de la création de Bibliothèque et Archives Canada. Étant donné l'urgence de la situation, on a continué la transformation d'installations existantes.</p>		<p><i>Plans stratégiques et scénarios traitant des exigences de locaux à court terme, soit par des installations sur mesure, soit par le réaménagement d'une installation existante.</i></p>	<p>Un projet important s'est poursuivi cette année en vue d'identifier et de séparer les publications canadiennes antérieures à 1988 des collections de service de la Bibliothèque. La séparation des collections d'histoire et de littérature canadiennes ainsi que la séparation des collections sur l'histoire navale et militaire sont terminées. L'identification et la séparation du matériel canadien dans les collections pour enfants et jeunes adultes sont presque complètes. La séparation des publications sur la législation et l'économie canadiennes est commencée.</p> <p>Le résultat de la séparation est que les copies en bonne condition ont été ajoutées à la collection de préservation; les copies en mauvaise condition ou endommagées ont été réparées. D'autres copies seront utilisées pour le service au public. Lorsqu'il n'y a qu'un exemplaire disponible pour la collection de conservation, la Bibliothèque fait les démarches pour en acquérir un deuxième exemplaire.</p>

Pratiques de gestion :

- Des éléments clés des pratiques de gestion de BAC (par ex. gestion moderne, gestion des ressources humaines, Gouvernement en direct, etc.) qui appuient les réalisations de chaque résultat stratégique de BAC seront rapportés comme un résultat stratégique spécifique.
- Liens électroniques avec les rapports ou avec les évaluations correspondantes qui sont reliés aux pratiques de gestion de BAC.

Un « modèle logique » comme celui présenté ci-dessous sera élaboré pour la nouvelle organisation, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) lorsque la structure de gouvernance sera approuvée et que les résultats stratégiques auront été redéfinis. Un « modèle logique » sera développé pour chaque résultat stratégique de BAC selon ce modèle ou un modèle semblable reliant les activités, les programmes, les résultats immédiats, les résultats à moyen terme et les résultats stratégiques de BAC.

SCHEMA PROPOSE POUR LE FUTUR MODELE LOGIQUE

<p>Résultat stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification du résultat stratégique de Bibliothèque et Archives Canada (BAC). • Brève description de ce que BAC cherche à accomplir avec ce résultat stratégique et pourquoi c'est important pour les Canadiens. • L'ensemble des ressources allouées pour ce résultat stratégique (dépendances réelles pour l'année fiscale pour Bibliothèque et Archives Canada). 	<p>Partenaires clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des partenaires clés de BAC ou relations contribuant à la réalisation du résultat stratégique de BAC. • Liens électroniques des sites Web des partenaires de BAC, si besoin est. 	<p>Objectifs clés et résultats globaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des objectifs clés de BAC pour ce résultat stratégique par rapport aux engagements mentionnés dans le Rapport antérieur sur les plans et les priorités. • Description des résultats clés globaux, s'ils sont disponibles. Brève explication sur le progrès et les défis pour l'atteinte de ces résultats, y compris les leçons retenues. • Liens électroniques, si besoin est. 	<p>Enchaînements des programmes, des ressources et des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Description des programmes clés ou des initiatives qui contribuent au résultat stratégique. • Pour chaque programme ou initiative décrit, identification des dépenses réelles pour l'année fiscale couverte par le rapport ministériel sur le rendement. • Pour chaque programme ou initiative décrit, description des résultats clés disponibles, de même que les liens électroniques reliés aux rapports de vérification et d'évaluation. • Autres liens électroniques, si besoin est.
---	--	--	---

La fourniture d'informations financières détaillées pour chaque résultat stratégique exigerait, à ce stade, un investissement majeur de la part de la Direction générale des Services corporatifs car toute l'organisation est en transformation. Comme celle-ci progresse et que des outils modernes de gestion sont mis en place pour la nouvelle institution, on prévoit que cette exigence sera comblée.

Un « modèle logique » tel que recommandé par le Conseil du Trésor (http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/02-03/guidance/guide_f.asp#Template) est une façon systématique et visuelle de présenter les relations entre les ressources, les activités, les programmes et les résultats. Ce n'est pas réalisable à ce moment-ci à cause du processus de transformation. L'ensemble de la structure de la gouvernance et du design organisationnel ne sont pas encore totalement définis. On est en train de redéfinir les priorités pour la nouvelle organisation, de même que les résultats stratégiques, les programmes et les activités. Lorsque Bibliothèque et Archives Canada (BAC) entrera en opération, elle aura un nouveau Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR). Une priorité sera de développer des indicateurs de performance pour mesurer les résultats nouvellement redéfinis de BAC.

Une comparaison des résultats stratégiques actuels de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales indique que les deux institutions partagent plusieurs objectifs communs : accumuler et conserver des collections sur le Canada, servir les Canadiens, gérer l'information gouvernementale et être un excellent milieu de travail. Le tableau ci-dessous montre les liens entre les résultats actuels pour chacune des deux institutions (Notez que le Musée du portrait du Canada est un résultat stratégique qui ne s'applique qu'aux Archives nationales).

Résultats stratégiques de la Bibliothèque nationale	Résultats stratégiques des Archives nationales
Accès gratuit pour tous les Canadiens au savoir sur le Canada	Accès pour les Canadiens à leur patrimoine archivistique
Renforcer et enrichir la collection nationale	Une ressource archivistique documentant l'expérience canadienne et protégeant les droits des citoyens
Protéger et conserver la collection nationale	La conservation de la mémoire permanente du Gouvernement du Canada
Mettre en oeuvre une infrastructure de gestion	L'administration efficiente des Archives nationales du Canada
	Le Musée du portrait du Canada

Partie 4 : Réalisations en matière de rendement

4.1 Relations entre les secteurs d'activités, les résultats stratégiques et le modèle logique

Au cours de 2001, la Bibliothèque nationale du Canada a redéfini et raffiné ses priorités et ses résultats stratégiques. En 2002-03, les priorités et les résultats stratégiques sont encore conformes à ces orientations stratégiques. Il existe maintenant des initiatives concertées et transversales auxquelles la Bibliothèque porte une attention particulière, en plus de ses tâches usuelles comme celles qui suivent :

- Résultat stratégique 1 :** Protéger et conserver la collection nationale
- Résultat stratégique 2 :** Accès gratuit à tous les Canadiens au savoir sur le Canada
- Résultat stratégique 3 :** Renforcer et enrichir la collection nationale
- Résultat stratégique 4 :** Mettre en oeuvre une infrastructure de gestion

De plus, le Groupe de travail du Gouvernement en direct et le Groupe de travail de la Bibliothèque numérique continuent de s'attaquer aux questions et aux priorités clés. Leurs réalisations sont maintenant complètement intégrées aux résultats stratégiques (la section 4.4 sur les initiatives horizontales donnent plus de détails sur les réalisations de ces Groupes de travail).

Le tableau suivant montre les liens entre les secteurs d'activités de la Bibliothèque et les résultats stratégiques.

Résultats stratégiques de la Bibliothèque nationale du Canada				
Secteurs d'activités	Secteur d'activités 1 : Collections Canadiennes et services d'accès	Secteur d'activités 2 : Réseau de bibliothèques	Secteur d'activités 3 : Administration de la Bibliothèque et de ses Directions générales	
Protéger et conserver la collection nationale	X	X	X	
Accès gratuit pour tous les Canadiens au savoir sur le Canada	X	X		
Renforcer et enrichir la collection nationale	X	X		
Mettre en oeuvre une infrastructure de gestion	X	X		X

3.7 Principaux engagements en matière de résultats

<i>Fournir aux Canadiens:</i>	<i>À être démontré par:</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Une riche ressource nationale pour l'étude et l'appréciation du patrimoine culturel de l'édition du Canada et de son développement en tant que nation. • La satisfaction des clients à l'égard des services de référence et d'aide à la recherche. • Des services d'information équitables et opportuns, fournis dans les deux langues officielles. • Des expositions et événements publics démontrant la richesse et la diversité du patrimoine canadien de l'édition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux réseaux nationaux et internationaux de ressources de l'information. • L'accès universel et équitable aux ressources collectives des bibliothèques du pays. • Une approche intégrée à la gestion des ressources des bibliothèques fédérales. • Le soutien apporté aux bibliothèques canadiennes dans le développement de services à différentes clientèles.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nouvel engagement</i> : Une nouvelle institution du savoir et de la conservation — Bibliothèque et Archives Canada. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'intégration progressive des collections, des services, des installations et du personnel à la satisfaction des clients et des employés. • Un leadership et une visibilité accrus. • L'implantation de pratiques modernes de gestion.

Secteur d'activités 3 : L'administration de la Bibliothèque et des ses Directions générales

- L'efficacité et l'efficience de la gestion intégrée et des services de soutien sont évaluées à l'aide des rapports financiers, des examens financiers trimestriels, de l'allocation appropriée des ressources de l'agence, du renouvellement et de la revitalisation de la main d'œuvre de la Bibliothèque et de l'optimisation de l'espace consacré aux collections en conformité avec les exigences de préservation et de service.
- La Bibliothèque nationale, en collaboration avec les Archives nationales, révisera ses plans et ses politiques de vérification et d'évaluation et effectuera des vérifications et des évaluations internes des systèmes de gestion.
- La Bibliothèque fait des études pour mesurer le degré de satisfaction des utilisateurs et du personnel; la Bibliothèque fait des sondages ou utilise d'autres méthodes pour mesurer l'accroissement de sa visibilité.

*Stratégie de mesure du rendement par secteur d'activités***Secteur d'activités 1 : La collection de documents canadiens (« Canadiana ») et les services d'accès**

- Chaque année, la Bibliothèque contrôle et fait un rapport sur : les résultats obtenus par rapport aux objectifs des normes de services pour la rapidité de la production des notices bibliographiques et des réponses aux demandes de référence et aux recherches documentaires ; le nombre d'articles acquis pour les collections de documents canadiens et d'études canadiennes; le nombre de notices bibliographiques et d'autorités créées; le nombre de documents des collections de la Bibliothèque nationale en circulation ; et le nombre de demandes de références auxquelles on a répondu.

- La Bibliothèque progresse dans la mise en place d'un mécanisme de reddition des comptes pour évaluer l'exhaustivité des ses collections de documents canadiens.
- La Bibliothèque mène périodiquement des sondages et des évaluations sur les utilisateurs afin de mesurer le degré de satisfaction des clients et l'efficacité des services de la Bibliothèque nationale.

Secteur d'activités 2 : Le réseautage de la Bibliothèque

- Chaque année, la Bibliothèque mène des activités de suivi et de rapport sur : le rendement par rapport aux objectifs des normes de services concernant la disponibilité des systèmes et les délais d'exécution des prêts entre bibliothèques et des services de localisation; le nombre de demandes de prêt entre bibliothèques auxquelles on a répondu; le nombre de documents des collections redistribués par l'entremise du Centre canadien d'échange de livres et le nombre de notices ajoutées à la base de données AMICUS de la Bibliothèque; et le volume d'utilisation d'AMICUS.

- La Bibliothèque met en place un mécanisme de reddition des comptes pour évaluer l'efficacité de la mise en commun de ressources à l'échelle nationale.

- La Bibliothèque effectue périodiquement des sondages et des études sur les utilisateurs pour mesurer le degré de satisfaction des clients et l'efficacité de ses services.

Conclusion

De nos jours, l'ultime promesse des nouvelles technologies de l'information et des communications est de combler le fossé entre ce que les gens savent et ce qu'ils veulent apprendre. La fusion de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales permettra à cette promesse de mieux se concrétiser. Pour les générations à venir, Bibliothèque et Archives Canada apportera une nouvelle vitalité au rôle de promoteur de la culture et du patrimoine du Canada.

3.6 Méthodologie de la mesure du rendement

Cette section explique la méthodologie utilisée pour décrire les résultats du rendement. Les résultats ont été rapportés régulièrement au Comité exécutif et au nouveau Conseil de direction de Bibliothèque et Archives Canada. Les Directions générales fournissent de l'information statistique et financière sur une base régulière. Cette information est classée dans un Rapport statistique annuel et elle est utilisée par l'administration comme un outil pour évaluer les résultats, prendre les mesures appropriées, ajuster les objectifs, rendre des comptes sur ce qui s'est fait et planifier les priorités stratégiques ultérieures.

Lors du processus de transformation, la Bibliothèque nationale et les Archives nationales ont ré-examiné l'organisation de certains services et de certaines responsabilités en vue de préparer la création de Bibliothèque et Archives Canada. Certains résultats planifiés ont été modifiés; certains ont été reportés ou abandonnés, et de nouveaux résultats planifiés ont été ajoutés, dans un processus évolutif, tout au long de 2002-03. D'autres changements auront lieu en 2003-04.

Étant donné le processus de transformation, la Bibliothèque a décidé de reporter le développement d'un « modèle logique » complet avec des indicateurs de performance pour tous les secteurs, mais elle a décidé, de façon conjointe avec Archives nationales, qu'une fois que l'organisme du nouvel organisme sera en place, la nouvelle Bibliothèque et Archives Canada développera un Cadre de gestion et de responsabilisation axés sur des résultats et un « modèle logique » qui deviendront d'utiles outils de gestion. Une ébauche de Plan de vérification interne a été élaborée et elle est en cours de révision avec le projet de mettre en oeuvre le Plan en 2003-04.

Un certain nombre d'étapes provisoires a été entrepris pour intégrer et transformer les institutions existantes. Un nouveau Conseil de direction, présidé conjointement par l'Administrateur général et l'Archiviste national et composé de la haute direction des deux institutions, a été mis en place. C'est l'instance décisionnelle de la haute direction qui est responsable de la prise de décision concernant la gestion de la nouvelle institution et le développement des stratégies institutionnelles. Sa responsabilité la plus importante est de prendre des décisions stratégiques qui engagent Bibliothèque et Archives Canada à atteindre ses objectifs à long terme dans les limites de temps, de coûts et de contraintes environnementales.

Une équipe de transformation planifie et coordonne toutes les questions se rapportant à la nouvelle institution. Un nombre de groupes de travail a été établi pour examiner les politiques de collection, les services au public et au gouvernement, les procédures de préservation, la présence numérique, les politiques et la planification stratégiques. Certaines responsabilités organisationnelles ont été révisées et intégrées. Ces étapes permettront à la future Bibliothèque et Archives Canada de fonctionner efficacement et avec efficacité aussitôt que la nouvelle législation habilitante sera en vigueur. En attendant, les Archives nationales et la Bibliothèque nationale continuent d'être redevables de leurs propres plans et de leurs propres priorités et de ce qu'elles font conjointement. Elles préparent des plans conjoints pour l'avenir et elles travaillent ensemble sur plusieurs autres projets.

Durant cette transformation, nous franchirons chaque étape innovatrice une à une, en nous assurant que nous le faisons bien. On a fait un choix délibéré de réaliser la transformation en impliquant le personnel à tous les niveaux, dans tous les domaines et dans toutes les régions, dans l'élaboration et l'implantation de la vision du nouvel organisme. Cela a été marqué par une rencontre de deux jours de tout le personnel (le 31 mars et le 1^{er} avril 2003) afin que tous les employé(e)s puissent prendre part au façonnage de la nouvelle organisation, y compris l'environnement du milieu de travail. La participation du personnel est primordiale pour le succès du nouvel organisme.

De plus, des rencontres régulières ont lieu pour faire participer les gestionnaires et les préparateurs à la transformation, ainsi que pour partager l'information. On fait des efforts concertés pour offrir des occasions au personnel des deux organismes d'apprendre à mieux se connaître et à mieux connaître leurs organismes respectifs. La participation et la coopération des syndicats sont bien accueillies. L'intégrité des disciplines professionnelles actuelles et les valeurs des deux institutions seront protégées tout au long de la transformation.

Bibliothèque et Archives Canada servira de source nationale de savoir permanent, accessible à tous, et contribuera à l'avancement culturel, social et économique du Canada en tant que société libre et démocratique. Elle servira aussi de mémoire permanente pour le Gouvernement du Canada et ses institutions.

En tant que puissant moyen pour se brancher aux Canadiens, l'Internet est une composante clé du plan stratégique de la nouvelle institution. Le Web permettra à Bibliothèque et Archives Canada de devenir vraiment national, d'atteindre les Canadiens dans leur foyer, leur lieu de travail, les écoles et les bibliothèques. Il branche l'institution à de nouveaux auditoires et amène les Canadiens dans de nouvelles voies.

Processus de transformation

La création d'une nouvelle institution moderne et intégrée du savoir n'a pas été imposée de l'extérieur. C'est notre choix. La transformation est centrée sur l'adéquation aux besoins changeants des Canadiens et à ceux du Gouvernement du Canada dans une société du savoir.

Le Gouvernement du Canada a fourni 7,5 millions de dollars sur trois ans pour faciliter la mise en place de la nouvelle institution.

○ Nouvelle législation

L'une des premières étapes a été de préparer le projet de loi habilitant. Le projet de loi C-36, portant sur la création de Bibliothèque et Archives Canada, a été préparé au cours de l'automne 2002 et du printemps 2003 (et introduit au Parlement en mai 2003) (http://www.parl.gc.ca/37/2/parlbus/chambus/house/bills/government/C-36/C-36_1/C-36TOCE.html). Le projet de loi harmoniserait la législation actuelle régissant les deux organismes et moderniserait la langue, en élargissant par exemple, les définitions pour englober les publications en ligne et permettre à Bibliothèque et Archives Canada de recueillir du matériel provenant de l'Internet. La nouvelle institution conserverait le statut de ses prédécesseurs, celui d'une agence ministérielle se rapportant au Parlement par l'entremise de la Ministre du Patrimoine canadien.

○ Gestion

Pour gérer le processus de transformation, l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale et l'Archiviste national ont nommé, le 4 novembre 2002, un sous-ministre adjoint pour diriger le processus de transformation.

3.5 Transformation vers Bibliothèque et Archives Canada

Il y a cinquante ans, le Gouvernement du Canada a créé une Bibliothèque nationale pour recueillir et préserver le patrimoine de l'édition d'une nation. Dans une société fondée sur le principe de l'égalité et nourrie par la grande diffusion du savoir, on s'attendait à ce que la Bibliothèque jouât un rôle vital. Les Administrateurs généraux qui se sont succédés (Guy Sylvestre, qui a rempli les fonctions de 1968 à 1983, Mariamne Scott, qui les a remplies de 1984 à 1999, et Roch Carrier, l'Administrateur général actuel) ont travaillé à s'assurer à ce que la Bibliothèque nationale du Canada soit une ressource nationale prééminente qui permette aux Canadiens de connaître leur pays et de se connaître à travers le patrimoine de l'édition.

Aujourd'hui, les attentes ont grandi. Les Canadiens sont plus instruits et plus éduqués que jamais ; ils reconnaissent la valeur de l'information et ils apprécient l'importance de sauvegarder leur patrimoine dans cette ère de mondialisation. Les Canadiens s'attendent maintenant à un accès rapide à une source détaillée d'information de premier ordre sur leur pays.

Une nouvelle institution

La création de la nouvelle institution implique des attentes additionnelles en matière de services fournis aux Canadiens, notamment des services pertinents et attrayants. Un organisme fusionnant la bibliothèque et les archives est en position idéale pour répondre à toutes ces attentes. Ainsi, afin de mieux servir les Canadiens, la Bibliothèque nationale et les Archives nationales ont entrepris une profonde transformation.

Dans le *Discours du Trône* du 30 septembre 2002, le Gouvernement du Canada a pris l'engagement de donner aux Canadiens un accès amélioré à leur histoire et à leur culture en créant une institution du savoir moderne et dynamique d'envergure internationale. Le 2 octobre 2002, la Ministre du Patrimoine canadien, l'Honorable Sheila Copps, a annoncé la création de la nouvelle institution. Cette institution du savoir, Bibliothèque et Archives Canada, qui réunit la Bibliothèque nationale et les Archives nationales, aura un mandat plus large de fournir aux Canadiens un accès facile et intégré à leur patrimoine documentaire et au savoir portant sur la société canadienne et aura un rôle important à jouer dans l'interprétation des collections.

Les collections de la Bibliothèque nationale et des Archives nationales forment la source d'information la plus vaste et la plus respectée sur le Canada qui n'ait jamais été créée. En rassemblant les ressources et l'expertise, la nouvelle institution peut jouer un plus grand rôle dans la vie culturelle de la nation.

La Bibliothèque nationale du Canada tente de refléter la diversité culturelle canadienne dans ses collections et ses services et de s'assurer que tous les Canadiens, sans égard à leur âge, leur langue ou leur lieu de résidence, ont accès à l'information sous toute forme et format. La Bibliothèque nationale collabore également avec d'autres bibliothèques à travers le Canada, afin d'offrir aux Canadiens le contenu de collections importantes provenant de partout au pays.

Soutenir une collection patrimoniale nationale

Les collections de la Bibliothèque nationale du Canada sont au cœur des services qu'elle fournit. D'importantes contraintes budgétaires concernant l'achat de volumes, de publications en série et d'autres publications ont affaibli la capacité de la Bibliothèque de maintenir une collection exhaustive de documents canadiens (« Canadiana ») et des ressources nécessaires à l'étude du Canada, et d'acquérir des collections manuscrites et des archives de figures marquantes canadiennes de la littérature et de la musique. Au cours des six dernières années, le budget de la Bibliothèque alloué aux collections a diminué de 32 pour cent, alors que le prix moyen des titres de publication en série achetés par la Bibliothèque a augmenté de 80 pour cent. La faible valeur du taux d'échange du dollar canadien contribue à augmenter l'impact des restrictions budgétaires sur la capacité de la Bibliothèque à acheter des publications étrangères. La Bibliothèque a besoin d'un budget plus substantiel pour les acquisitions complétant sa collection.

Accès équitable aux ressources électroniques

La Bibliothèque nationale du Canada s'est engagée à prendre les mesures nécessaires pour que tous les Canadiens, sans égard à leur revenu, à leur lieu de résidence ou leur capacité physique, aient accès à l'information sous forme électronique. En 2003, l'utilisation du site Web de la Bibliothèque (www.nlc-bnc.ca) a augmenté à plus de 9,9 millions de visites (50 millions de pages vues et 310,9 millions d'accès fructueux). La Bibliothèque travaille avec d'autres partenaires, tels l'Institut national canadien pour les aveugles, à régler les questions du droit d'auteur et d'accès à l'information pour les usagers handicapés. Elle favorise ainsi l'accès équitable et la réduction du « fossé numérique » et elle soutient la fourniture d'un accès informatisé et de formation qui répondent aux besoins des bibliothèques publiques et des écoles à travers le Canada. Enfin, la Bibliothèque produit des ressources conviviales sur le Web et des interfaces d'accès à la fois innovatrices, simples et équitables.

La Bibliothèque a accru de façon significative sa collection de publications électroniques canadiennes qui est constituée maintenant de plus de 10 000 titres et de plus de 40 000 publications en série qui sont accessibles à des fins de recherche.

Une prestation de services centrée sur le citoyen

Le Gouvernement du Canada a pris l'engagement que le Canada serait le pays le plus électroniquement « branché » de la planète vers l'année 2005. Le fait de rendre toute l'information publique et les services accessibles par l'Internet, est au cœur de la réalisation de ce projet. Le mandat du Groupe de travail de Gouvernement en direct est de mettre les ressources et les services de l'information de la Bibliothèque nationale à la portée de tous les Canadiens, de même qu'à faciliter les initiatives avec d'autres partenaires, comme le ministère du Patrimoine canadien, Communication Canada et l'ensemble des bibliothèques du gouvernement fédéral.

Assurer une disponibilité du contenu canadien

Le Gouvernement du Canada est grandement préoccupé par le manque relatif de contenu canadien, plus particulièrement de documents en langue française, sur l'Internet où une quantité écrasante de matériel est d'origine américaine et en langue anglaise seulement. On doit cependant noter que l'Internet fournit maintenant plus de ressources, de services et de contenu dans plusieurs langues. La Bibliothèque nationale et ses partenaires du portefeuille de Patrimoine canadien reconnaissent le besoin impérieux de favoriser la place globale de la culture canadienne sur Internet et d'y créer un lieu pour que puisse s'exprimer la spécificité canadienne.

3.4 Facteurs sociaux et économiques

Assurer l'accès du public à l'information sous forme numérique

La Bibliothèque nationale du Canada joue un rôle de chef de file dans la collecte et l'organisation des publications électroniques provenant du secteur public canadien et des institutions canadiennes à but non lucratif et dans l'accès à ces publications. Avec la publication d'un nombre croissant de documents électroniques en ligne, la Bibliothèque s'attaque à deux défis principaux : préserver les collections électroniques et fournir un accès équitable aux collections et aux services.

Préservation des publications électroniques

La tâche de la conservation représente un défi immense et on a besoin de ressources substantielles pour acquérir et conserver les publications numériques. Même après que la vie commerciale de publications du secteur privé ou que la pertinence politique des documents gouvernementaux sont expirées, les publications électroniques doivent être conservées et classifiées en vue d'une consultation ou d'une recherche ultérieure. Afin de répondre à un besoin pressant de création et d'utilisation de métadonnées, la Bibliothèque a organisé, en collaboration avec l'Institut canadien de conservation (ICC) et d'autres organismes, un symposium sur la préservation de dossiers électroniques, qui se tiendra en septembre 2003 (http://www.cci-icc.gc.ca/symposium2003/index_e.shtml).

Les normes sur les métadonnées sont essentielles pour trier, classifier et identifier le contenu numérique canadien; sans celles-ci, l'accès à l'information ne peut être ni précis ni à long terme. Le rôle de la Bibliothèque nationale est unique: aucune autre institution publique ou privée n'a le mandat d'entreprendre la tâche énorme de préservation numérique et d'accès intellectuel. Il y a un consensus qui émerge dans les milieux de la bibliothèque et de l'édition pour que la Bibliothèque nationale s'acquitte de cette fonction immédiatement et de façon permanente. La Bibliothèque, en collaboration avec les Archives nationales, prépare un forum canadien de deux jours sur les métadonnées, qui doit se tenir les 19 et 20 septembre 2003, au 395 de la rue Wellington, à Ottawa.

3.3 Intervenants et clients

Dans les rapports qu'elle entretient avec une vaste variété de groupes de partenaires et de clients, la Bibliothèque nationale assume plusieurs rôles, dont celui de fournisseur de renseignements et de services, de leader dans son milieu, et parfois de coordonnateur ou de catalyseur pour agir sur des questions de politiques publiques d'intérêt commun. Les principaux clients et intervenants de la Bibliothèque sont les suivants :

- Les Canadiens qui se consacrent à l'étude de sujets canadiens à des fins personnelles, professionnelles, académiques ou de politique publique et ceux qui s'intéressent à l'élaboration de programmes publics basés sur les collections ;
- Les enfants, les jeunes et les adultes canadiens intéressés par l'apprentissage ;
- Les bibliothèques canadiennes de tout genre ainsi que les communautés, les institutions et les entreprises qu'elles desservent ;
- Les éditeurs et les producteurs canadiens de livres, d'enregistrements sonores, de vidéos et d'œuvres multimédia, les librairies qui vendent ces produits et les écrivains, les musiciens et les artistes canadiens ;
- Le milieu de l'enseignement au Canada, y compris les universités et les collèges, et les organismes communautaires tels la Fédération canadienne des sciences humaines et sociales ;

- Les créateurs des publications du Gouvernement du Canada, afin de s'assurer que toutes les publications fédérales, y compris celles sous forme électronique, sont recueillies, classifiées, préservées et rendues accessibles aux Canadiens ;
- Les utilisateurs des publications du Gouvernement du Canada afin de s'assurer que les Canadiens ont accès gratuitement et rapidement à une collection complète des publications de leur gouvernement ;
- L'ensemble des bibliothèques et des services d'information, y compris des organismes tels le Conseil des bibliothèques fédérales, la *Canadian Library Association*, l'Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation, le Trust pour la préservation de l'audiovisuel au Canada et l'Institut national canadien pour les aveugles ;

- La communauté internationale des érudits s'intéressant aux études canadiennes ;
- Les bibliothèques nationales des autres pays et le milieu international des bibliothèques et des sources d'information, y compris la Fédération internationale des associations de bibliothèques et d'institutions et l'Union internationale pour les livres pour la jeunesse (*International Board for Young People*) ;

- Les personnes et les organismes qui, au Canada et à l'étranger, s'efforcent de démocratiser l'accès du public aux sources de renseignements et du savoir ; et
- Les ambassades canadiennes de par le monde, pour les aider à répondre aux besoins des gens qui cherchent de l'information sur le Canada.

- Collaboration à la grandeur du portefeuille pour répondre aux priorités du gouvernement afin d'offrir des services et de l'information en ligne.
- Supporter, par l'entremise du Fonds de la musique du Canada, l'acquisition, l'accès et la conservation des enregistrements sonores canadiens.
- INDUSTRIE CANADA
- Suggestions et avis sur le rôle des bibliothèques canadiennes, leurs besoins et leurs capacités d'améliorer l'accès, pour les Canadiens, aux ressources d'information électronique, à l'aide de moyens comme Réseau-Biblio, Rescol et le Programme d'accès communautaire.
- COMMUNICATION CANADA
- Discussion sur l'avenir du Programme des services de dépôt qui assurera que la plupart des bibliothèques publiques et académiques canadiennes, de même que les centres d'études canadiens d'un bout à l'autre du pays possèdent des collections complètes des publications du Gouvernement du Canada.
- Appuyer le Groupe de travail de Gouvernement en direct.
- SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS ET DU GOUVERNEMENT DU CANADA
- Appuyer le développement de la stratégie des installations à court et à long terme de la Bibliothèque pour ses collections.
- Appuyer le développement de plans à long terme pour Bibliothèque et Archives Canada.
- CONSEIL DES ARTS DU CANADA
- Collaboration pour la présentation annuelle de la Soirée de lecture des lauréats des Prix littéraires du Gouverneur général.
- Réception par la Bibliothèque nationale, d'exemplaires d'ouvrages traduits d'auteurs canadiens publiés à l'étranger et écrits dans des langues autres que l'anglais et le français.

3.2 Principaux partenaires de la prestation des services

Partenaire	Nature de la collaboration
<p>ARCHIVES NATIONALES DU CANADA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Services généraux des technologies de l'information (STI) et les Services corporatifs offrent des services communs de soutien à la Bibliothèque nationale et aux Archives nationales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Collaboration dans la numérisation du matériel des collections du patrimoine.
<ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie conjointe des installations pour faire face aux besoins à court et à long terme pour les locaux de préservation des collections du patrimoine et améliorer l'accès du public aux services et collections. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services de préservation. • Faire face aux défis de la gestion de l'information au niveau du gouvernement fédéral.
<ul style="list-style-type: none"> • Coopération accrue pour fournir des services aux clients qui font fréquemment appel aux ressources des deux institutions pour répondre à leurs besoins de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Des équipes de transformation et des groupes de travail conjoints pour développer tous les aspects de la nouvelle Bibliothèque et Archives Canada.
<p>PATRIMOINE CANADIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collaboration à la grandeur du portefeuille en vue de fournir du financement pour la numérisation et l'accès aux ressources des collections fédérales du patrimoine culturel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien en vue de solutionner la crise à court terme des installations de la Bibliothèque pour ses collections. • Appuyer les stratégies au sujet de la planification des installations à moyen et à long terme.

Renforcer et enrichir la collection nationale

L'un des buts importants de la Bibliothèque nationale est d'offrir aux Canadiens l'accès à leur patrimoine de l'édition, de même qu'aux publications pertinentes d'autres pays et d'organismes internationaux. Un autre but est celui d'élaborer une collection qui reflète le caractère de plus en plus diversifié et multiculturel de notre pays. Pour satisfaire à ces exigences et devenir un leader mondial parmi les institutions du savoir aux environs de 2010, il faudra une base de financement accrue pour supporter une plus grande ampleur et diversité des acquisitions envisagées pour la nouvelle Bibliothèque et Archives Canada.

Promouvoir les collections, les services et l'expertise de la Bibliothèque nationale

Le Canada est parmi les 10 pays les mieux branchés au monde selon l'étude *IDC World Times* faite en 2003. Les Canadiens profitent pleinement de l'infrastructure sociale, informatique et informationnelle de pointe : 53 pour cent de la population est branchée à l'Internet et de plus en plus de Canadiens récoltent les bénéfices d'un nombre croissant de ressources et de progrès – tels les ordinateurs multimédias et les communications sans fil – qui fournissent un accès plus facile et plus riche à l'information. La Bibliothèque nationale continue à être engagée activement dans la création de ressources numériques pour les enfants, les jeunes et les adultes. Les matériaux provenant à la fois de ses propres collections et des autres bibliothèques canadiennes, de même que les outils améliorés de recherche, permettent d'accéder au savoir dans un environnement en réseau. Le Groupe de travail de la bibliothèque numérique du Canada, grâce au financement du Ministère du Patrimoine canadien, a continué à produire des ressources documentaires multimédia riches qui documentent le patrimoine canadien et la culture et les rendent accessibles à tous les Canadiens. Le Groupe de travail sur le Gouvernement en direct a également atteint d'excellents résultats en facilitant l'accès aux collections et aux ressources d'information gouvernementales.

Utiliser les ressources de la Bibliothèque nationale pour aider les Canadiens

En tant que fournisseur d'une vaste étendue de services dont bénéficient les Canadiens partout au pays, il est primordial que les collections et les services de la Bibliothèque nationale du Canada soient plus largement connus du public canadien et du monde entier. L'accès Internet gratuit à la base de données bibliographique nationale AMICUS de la Bibliothèque et un éventail croissant de services électroniques, comme « l'Information canadienne par sujet », offrent aux Canadiens d'énormes possibilités d'explorer leur propre culture et leur propre diversité. Des ressources et des services améliorés pour les communautés distinctes, y compris les peuples autochtones, pour les communautés multiculturelles et multilinguistiques, et pour la jeunesse sont aussi des composantes capitales des efforts de la Bibliothèque nationale pour permettre aux Canadiens de profiter de la mine des connaissances et des services qui sont disponibles.

Partie 3 : Contexte du rendement de l'agence ministérielle

3.1 Contexte societal : priorités stratégiques

Protection et conservation de la collection nationale

La collection de la Bibliothèque nationale du Canada comprend 19,5 millions d'items et se compose surtout de publications canadiennes de toutes sortes de formats incluant des textes imprimés, du matériel audiovisuel et électronique. Nous sommes fiers d'annoncer que nous avons maintenant plus de 10 000 titres dans notre collection électronique. Les publications ne sont utiles qu'en autant qu'elles sont utilisées pour éduquer, divertir, créer un nouveau savoir et servir comme ressource globale pour le développement culturel, économique et social du Canada.

La Bibliothèque continue à constituer la collection Canadana de conservation dans des lieux plus sûrs afin de prolonger la vie de ces documents. Les plans et les réparations progressent pour empêcher les dégâts d'eau et tout autre dommage dans ces lieux provisoires. Toutefois, les ressources existantes sont insuffisantes.

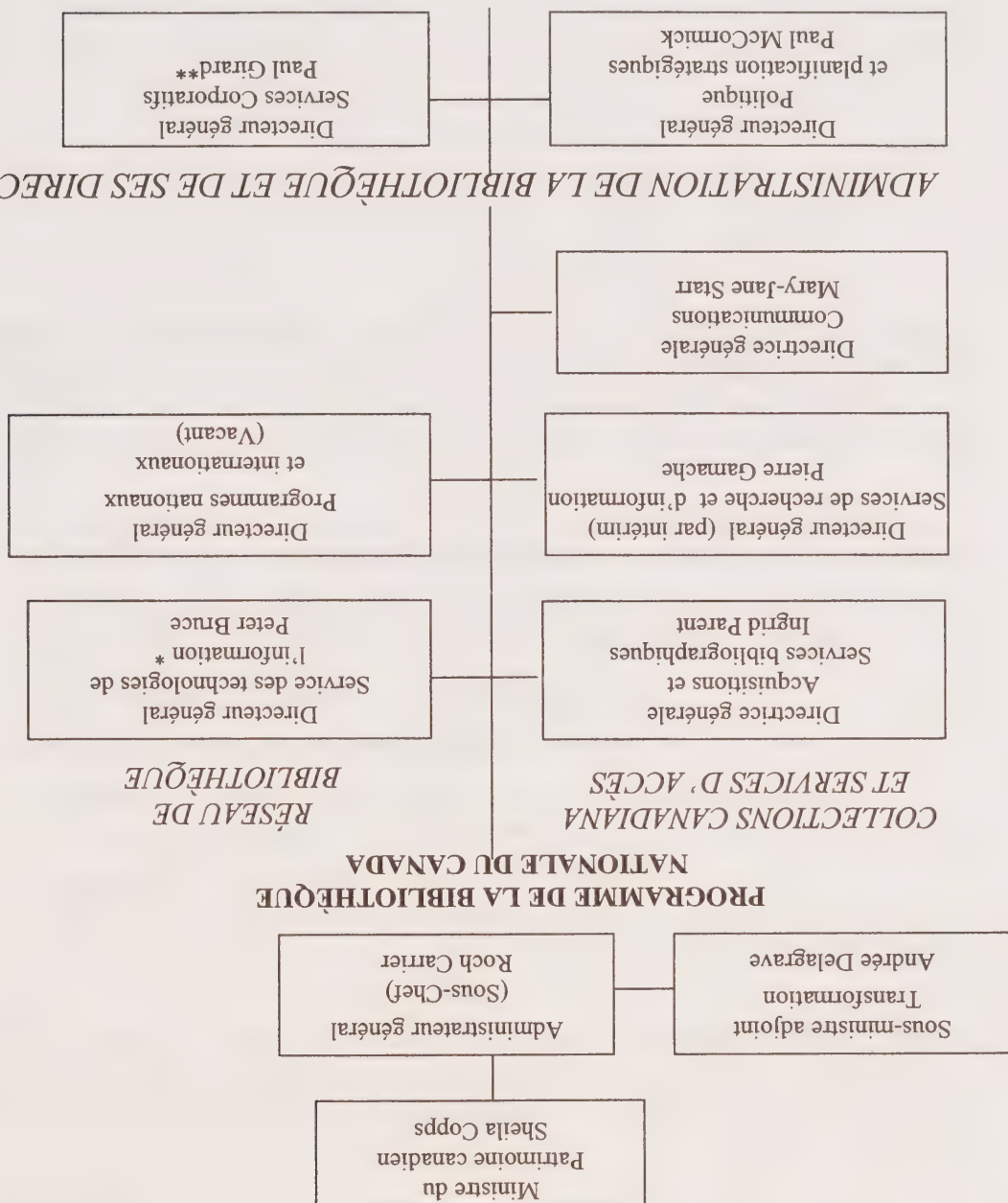
La Bibliothèque s'efforce de protéger et conserver de façon systématique le patrimoine de l'édition de la nation. Des contrats de désacidification massive seront mis en œuvre au cours de 2003-04. Entreposer les collections dans des lieux sûrs sur le plan environnemental demeure indispensable pour réaliser le mandat de la Bibliothèque nationale et pour assurer la survie des documents canadiens soumis aux soins de la Bibliothèque. On prépare des stratégies et des plans à moyen et à long terme afin de mieux abriter les collections, les services et le personnel dans le contexte de la nouvelle institution. La Bibliothèque fait de son mieux pour sauvegarder le patrimoine canadien de l'édition, mais tous les problèmes ne peuvent être résolus tant que la Bibliothèque n'aura pas les ressources et les édifices appropriés.

Permettre aux Canadiens d'avoir accès aux ressources du savoir et présenter la collection nationale aux Canadiens et au monde entier

Grâce aux nouvelles technologies des communications, la Bibliothèque nationale du Canada améliore sans cesse l'accès à ses collections pour les Canadiens de toutes les régions, quels que soient leurs catégories de revenu et leurs milieux culturels et linguistiques. Par l'entremise de son site Web et d'autres moyens, la Bibliothèque a fait la promotion de la richesse des collections disponibles aux Canadiens. Elle a fourni des services et des produits individualisés afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens en matière de savoir, besoins qui découlent des nouveaux impératifs concernant l'apprentissage continu et l'éducation à distance. La Bibliothèque nationale du Canada continue à élargir la base de sa clientèle en mettant le savoir à la portée de chaque Canadien grâce à l'aide des rapides progrès dans la technologie de l'information qui permettent une telle réalisation.

2.2 Organigramme de l'agence ministérielle

Organigramme de la Bibliothèque nationale du Canada



* Services partagés par la Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada. Ses ressources font partie de la Bibliothèque nationale du Canada.

** Les ressources de la Direction générale des Services corporatifs font partie des Archives nationales du Canada.

Partie 2 : Aperçu de l'agence ministérielle

2.1 Mandat

La Bibliothèque nationale du Canada a été créée par une loi du Parlement en 1953. L'Administrateur général fait rapport au Parlement par l'entremise de la Ministre du Patrimoine canadien, et selon la *Loi sur la Bibliothèque nationale*, possède l'autorité lui permettant :

- d'élaborer les collections, de les conserver et d'y donner accès dans le but de soutenir les services de la Bibliothèque nationale et de ceux des autres bibliothèques canadiennes ;
- de créer et de maintenir une base de données de mise en commun des ressources énumérant les fonds documentaires des bibliothèques canadiennes ;
- de compiler et de publier la bibliographie nationale ;
- de coordonner les services de bibliothèque fédéraux ;
- d'effectuer des transferts de documents et de disposer des documents excédentaires provenant d'autres bibliothèques de ministères fédéraux ; et
- de conclure des ententes avec d'autres institutions concernant des services de bibliothèque.

Les dispositions de la *Loi sur la Bibliothèque nationale* au sujet du dépôt légal exigent que les éditeurs du Canada déposent à la Bibliothèque nationale du Canada des exemplaires des publications nouvellement mise sur le marché, incluant les livres, les périodiques, les enregistrements sonores, les vidéos, les microformes et les cédéroms.

Je suis fier d'annoncer que Bibliothèque Canada et Archives Canada a fait de grands pas pour s'assurer que la transformation se réalisera et appuiera la nouvelle institution. Peut-être que la composante la plus importante est la législation que nous avons commencée à rédiger, conjointement avec Justice Canada et les Archives nationales du Canada en octobre 2002 et qui a été déposée au Parlement le 8 mai 2003. Le projet de loi C-36 décrit les buts de la nouvelle institution :

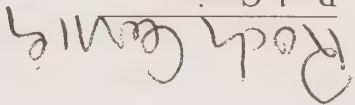
- Préserver le patrimoine documentaire du Canada pour le bénéfice des générations présentes et futures ;
- Être une source de savoir permanent, accessible à tous et qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique du Canada ;
- Faciliter la concertation des milieux impliqués dans l'acquisition, la préservation et la diffusion du savoir ; et
- Servir de mémoire permanente pour le Gouvernement du Canada et ses institutions.

Ces buts sont ambitieux mais atteignables. Ils montrent l'importance du rôle qui nous est assigné.

Déjà, même avant que la transformation ne soit complétée, Bibliothèque et Archives Canada a mené avec succès divers projets de collaboration, comme la fusion des deux Services des technologies de l'information et la création du Centre canadien de généalogie. Nous avons aussi présenté, en collaboration, l'histoire du Canada au moyen de projets électroniques importants comme par exemple les sites Web sur les trains, le hockey et Images Canada.

Les sites Web de la Bibliothèque sont le fruit de partenariats et d'ingéniosité. Ils sont édités grâce aux partenariats avec des bibliothécaires, des spécialistes de sujets et des ingénieurs. Les sites Web de la Bibliothèque sont une merveille technique; des projets de cette envergure n'étaient tout simplement pas réalisables il y a dix ans. L'ingéniosité implique également un changement d'orientation vers de nouvelles technologies, de nouveaux services et de nouveaux auditoires. La Bibliothèque a compris qu'elle devait répondre aux besoins des Canadiens d'avoir un meilleur accès à leur patrimoine de l'édition.

Nous avons travaillé – avec enthousiasme et acharnement – pour réaliser la vision d'une nouvelle institution.


Roch Carrier

Administrateur général
Bibliothèque nationale du Canada
Septembre 2003

Message de l'Administrateur général

En ces temps de la mondialisation, on s'attend à ce que les institutions culturelles de notre pays représentent l'identité du Canada, soutiennent sa prospérité et rehausse son profil international. La Bibliothèque nationale du Canada conserve le patrimoine canadien de l'édition, le protège, en permet l'accès et le commémore

Les communications numériques ont depuis toujours suscité les attentes des consommateurs qui sont désormais habitués à avoir accès instantanément à d'énormes quantités d'information provenant d'une seule source. Pour les institutions culturelles, l'Internet représente une occasion extraordinaire d'atteindre de nouveaux auditoires. Le profil des chercheurs change en même temps que changent les composantes de la société.

Une source d'information précise, accessible et attrayante, offre un puissant avantage dans le monde de l'information. La Bibliothèque nationale du Canada vise à saisir cet avantage en améliorant l'accès à ses collections — qui sont la source d'information la plus exhaustive et la plus documentée au sujet du Canada. Le milieu des bibliothèques à travers le Canada et du monde entier s'attend à ce que la Bibliothèque nationale élabore et mette en œuvre des normes et les meilleures pratiques. Le Gouvernement du Canada s'attend à ce que la Bibliothèque soit le gardien et le protecteur de la collection nationale, un leader de la gestion de l'information et un concepteur de politiques efficaces pouvant servir de modèles aux agences et aux ministères du gouvernement fédéral. La Bibliothèque espère que son besoin d'édifices adéquats pour la conservation sera comblé dans un proche avenir. Les Canadiens s'attendent à une Bibliothèque qui alimente leur enthousiasme pour le savoir et leur recherche d'identité et de culture. Et comme la prospérité est liée à la capacité de savoir et d'innovation d'une nation, on s'attend à ce que la Bibliothèque joue un rôle dans l'économie canadienne.

Ce rapport décrit le progrès que la Bibliothèque a réalisé au cours de son mandat en 2002-03, une année riche en transformations au cours de laquelle la Ministre a annoncé, le 2 octobre 2002, la création d'une nouvelle agence, Bibliothèque et Archives Canada, qui réunira la Bibliothèque nationale du Canada et les Archives nationales du Canada. Ainsi, après 50 ans de loyaux services, la Bibliothèque et les Archives travaillent ensemble à la création d'une nouvelle institution du savoir en utilisant la technologie et les moyens d'aujourd'hui pour répondre aux besoins d'aujourd'hui et aux besoins de demain. Le processus de fusion est à la fois une occasion excitante et un défi déconcertant : une occasion excitante, à cause des possibilités extraordinaires de la fusion, et un défi déconcertant, à cause de la nature de la tâche — collectionner et préserver le patrimoine de l'édition d'une nation.

Le portefeuille du ministère du Patrimoine canadien

Ministère du Patrimoine canadien
Conseil des Arts du Canada
Musée des sciences et de la technologie du Canada
Société Radio-Canada
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne (Téléfilm Canada)
Musée canadien des civilisations
Musée canadien de la nature
Fondation canadienne des relations raciales
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
Archives nationales du Canada
Centre national des Arts
Commission des champs de bataille nationaux
Commission de la capitale nationale
Office national du film du Canada
Musée des beaux-arts du Canada
Bibliothèque nationale du Canada
Agence Parcs Canada
Condition féminine Canada
Commission de la fonction publique du Canada

Partie 1 : Messages

Message de la Ministre

Ministre
du Patrimoine canadien



Minister
of Canadian Heritage

Ottawa, Canada K1A 0M5



Le portefeuille du Patrimoine canadien, qui comprend la Bibliothèque nationale du Canada, collabore avec des partenaires, d'un bout à l'autre du pays, afin d'élaborer des politiques et d'offrir des programmes destinés à renforcer les liens entre les Canadiens et Canadiennes et à aider les diverses communautés à mieux se comprendre.

Cette année la Bibliothèque nationale du Canada célèbre un jalon important - 50 années au service des Canadiens et Canadiennes. Au fil du temps, la Bibliothèque nationale du Canada est devenue une fenêtre ouverte sur notre culture et notre patrimoine, et elle participe à l'édification d'une société canadienne encore plus dynamique et plus diversifiée. Elle contribue aussi à présenter le Canada comme un modèle international de diversité qui se définit et se démarque par la richesse de son patrimoine culturel, son bilinguisme et son multiculturalisme.

À la suite de la fusion prochaine des Archives nationales du Canada et de la Bibliothèque nationale du Canada proposée dans le *Discours du Trône* du 30 septembre 2002 et le projet de loi C-36, la nouvelle institution, Bibliothèque et Archives Canada, verra son mandat s'élargir et jouera un rôle plus important en ce qui a trait à l'interprétation, à la présentation et à l'exposition de ses collections. L'organisme utilisera davantage des outils modernes afin de joindre les Canadiens et Canadiennes de tout âge.

Le Rapport sur le rendement souligne les réalisations importantes de la Bibliothèque nationale du Canada, un membre clé du portefeuille du Patrimoine canadien. Ce rapport présente aussi les résultats obtenus grâce aux efforts de collaboration et aux partenariats établis. De plus, il permet d'illustrer la contribution du gouvernement du Canada et de ses employés à la promotion et au soutien des artistes, des athlètes ainsi que des communautés linguistiques et culturelles de chez nous.

Sheila Copps

Canada

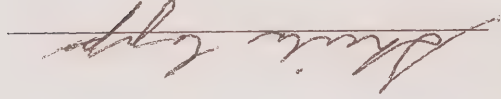
Table des matières

5	Partie 1 : Messages
5	Message de la Ministre
7	Message de l'Administrateur général de la Bibliothèque nationale
11	Partie 2 : Aperçu de l'agence ministérielle
11	2.1 Mandat
12	2.2 Organigramme de l'agence ministérielle
15	Partie 3 : Contexte du rendement de l'agence ministérielle
15	3.1 Contexte social : priorités stratégiques
17	3.2 Principaux partenaires de la prestation de services
19	3.3 Intervenants et clients
20	3.4 Facteurs sociaux et économiques
23	3.5 Transformation vers Bibliothèque et Archives Canada
26	3.6 Méthodologie de la mesure du rendement
29	3.7 Principaux engagements en matière de résultats
31	Partie 4 : Réalisations en matière de rendement
31	4.1 Relations entre les secteurs d'activités, les résultats stratégiques et le modèle logique
35	4.2 Rendement par résultat stratégique
72	4.3 Rendement par secteur d'activités
78	4.4 Résultats horizontaux
78	A : Gouvernement en direct
84	B : Programme de culture canadienne en ligne
87	C : Gestion moderne
97	Partie 5 : Rendement financier
105	Annexe 1 : Descriptions des secteurs d'activités
109	Annexe 2 : Tableau d'imposition des frais d'utilisation externe
110	Annexe 3 : Contacts et références

Bibliothèque nationale du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période
se terminant
le 31 mars 2003


Sheila Copps
Ministre du Patrimoine canadien

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenses demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les enseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/52-2003
ISBN 0-660-62415-X





Bibliothèque nationale du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



National Parole Board

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/8-2003
ISBN 0-660-62416-8



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

National Parole Board

Performance Report



**For the
period ending
March 31, 2003**

A handwritten signature in dark ink, reading "Wayne Easter". The signature is fluid and cursive, with the first letters of "Wayne" and "Easter" being capitalized and prominent.

Wayne Easter, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

TABLE OF CONTENTS

SECTION I: THE MESSAGE	3
SECTION II: THE ACCOUNTABILITY FRAMEWORK	4
1. Mission	4
2. Mandate	4
3. Structure for Program Delivery	5
4. Partnership for Program Delivery.....	5
SECTION III: STRATEGIC FRAMEWORK	6
1. The Environment	6
2. The Vision.....	8
3. Strategic Outcomes	9
SECTION IV: DEPARTMENTAL PERFORMANCE 2002-2003	10
1. Quality Decisions for Conditional Release	10
2. Openness and Accountability.....	15
3. Quality Decisions for Pardons	20
4. Modern Management Agenda.....	22
SECTION V: FINANCIAL PERFORMANCE.....	24
Financial Performance Overview.....	24
Summary of Voted Appropriations.....	24
Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	25
Historical Comparison of Total Planned Spending To Actual Spending	26
Non-Respendable Revenues by Business Line	26
SECTION VI: OTHER INFORMATION	27
A. Legislation Administered by the National Parole Board	27
B. Contacts.....	27

Section I: The Message

Public safety is the top priority for the National Parole Board (NPB). Clear and concise information on the manner in which the Board responds to this priority is essential for public credibility.

In fact, there are growing public expectations that openness and accountability must characterize program delivery throughout government. Canadians and their elected representatives are demanding access to information which provides an accurate and balanced picture of the effectiveness of government operations. Not surprisingly then, performance reporting has been the subject of much review and discussion within government. For example, both the Auditor General (AG), and the Treasury Board Secretariat (TBS), through an independent assessor, recently reviewed NPB's Performance Report to Parliament.

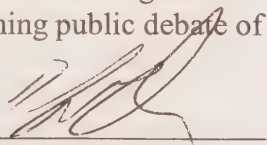
The AG's study, which examined the Performance Reports of nine federal organizations in the justice sector, found the NPB report to be reasonably effective, but in need of enhancement to: clarify the working relationship between the Correctional Service of Canada (CSC) and NPB in managing the federal conditional release system; strengthen the focus on results in certain areas (e.g. information for victims of crime); and demonstrate how performance information contributes to program improvement. The independent assessment commissioned by TBS considered NPB's report to be good, but cited the need for improvement in linking performance information with progress made on commitments set out in previous Reports Plans and Priorities, and in explaining the sources for, and quality of, data and information used by NPB to prepare Performance Reports.

Outcomes

Information in this report responds directly to these recommendations for improvement. It also emphasizes program results, reflecting the fact that the Board continues to be judged primarily on the outcomes of its decisions to grant pardons or to release offenders to the community on parole.

In this context, program data continue to demonstrate that pardons and parole contribute effectively to public safety. About 97% of all pardons awarded over the past 30 years remain in force, indicating that the vast majority of pardon recipients remain crime free in the community. Information on parole yields similar results. Nine of every ten releases on parole do not result in a new offence during the supervision period, and 99 of every 100 releases do not result in a new violent offence.

The Board will continue to pursue measures to improve information for reporting on performance. Through these efforts, which will emphasize openness and balance, the Board expects to strengthen its capacity for demonstrating its contribution to public safety, and informing public debate of parole and related matters.



D. Ian Glen, Q.C.
Chairperson

Section II: The Accountability Framework

1. Mission

The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

Core Values: The Mission establishes four core values:

- dedication to the attainment of a just, peaceful and safe society;
- respect for the dignity of individuals and the rights of all members of society;
- commitment to openness, integrity and accountability; and
- belief that qualified and motivated individuals are essential to achieving the Mission.

2. Mandate

The National Parole Board is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. In addition, the Board makes pardon decisions, and recommendations for clemency through the Royal Prerogative of Mercy. The Board's primary objective is to contribute to the long-term protection of society.

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA)*, the *Criminal Records Act (CRA)*, and the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial boards currently exist in Quebec, Ontario, and British Columbia. The *CRA* empowers the Board to issue, grant, or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor In Council approves the use of the Royal Prerogative of Mercy for those convicted of a federal offence in all jurisdictions, following investigations by the Board and recommendations from the Solicitor General of Canada.

Resources for 2002-03			
Planned Spending	Total Authorities	Actual Expenditures	Full-Time Equivalents Used
\$ 30,800,000	\$ 36,593,092	\$ 36,475,266	376

3. Structure for Program Delivery

The Board carries-out its work through five regional offices and the national office in Ottawa. The national office is responsible for clemency recommendations, pardon decisions and related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including investigations, appeal decisions, policy development, and Board member training. As well, the

national office provides leadership for planning, resource management, communications, performance reporting and corporate services.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions, and in the case of appeals, by the Appeal Division in Ottawa. Board members are supported by NPB staff who, working closely with CSC, schedule hearings, ensure that all information for decision-making is received, and shared with the offender, provide policy advice and communicate conditional release decisions to the offender, CSC and others, as required. Staff in regions also provide information for victims of crime, make arrangements for observers at NPB hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry.

4. Partnership for Program Delivery

Partnership is integral to effective NPB operations. As the Board's key partner, CSC provides information for NPB decision-making (from external sources, and internally generated assessments). If the Board grants release, CSC supervises offenders in the community, and provides information to NPB on changes in risk presented by supervised offenders. In a similar manner, the RCMP and other police services provide information for NPB decision-making for pardons. Clearly, the Board shares accountability for "outcomes". For example, the Board cannot claim full credit when parolees succeed. "Success" is the result of many players in the system, as well as the offender.

Figure 1 - CSC and NPB Working Relationship - Conditional Release

CSC Responsibilities for Offenders	NPB Decision-Making Responsibilities
<ul style="list-style-type: none"> Care and custody. Programs and treatment. Work release, temporary absences (TA) (TA authority delegated by NPB in many cases). Information for NPB decisions: external (e.g. police, courts); produced by CSC (e.g. programs/treatment, recommendations). Release on statutory release (SR) occurs by law at 2/3rds of sentence. Recommendations for NPB on the need for special conditions for SR. Supervision of offenders released to the community on TAs, parole and SR. Information for NPB post-release decisions - changes in risk levels for offenders in the community. Recommendations to NPB for detention of offenders past SR to warrant expiry. 	<ul style="list-style-type: none"> Review of cases and decisions for: <ul style="list-style-type: none"> - TAs for specific groups (e.g. lifers); - the timing and conditions of release of offenders on day and full parole. Decisions to impose special conditions on SR. Post-release decisions (revoke or maintain release, revise conditions). Detention decisions.

Section III: The Strategic Framework

1. The Environment

The Board works in a complex and challenging environment demanding effective support for government priorities, careful assessment of pressures within the justice system, thoughtful consideration of public issues and concerns, and ongoing pursuit of innovation and improvement to meet urgent resource challenges and emerging management initiatives.

External Factors

Government Priorities: Successive Speeches From The Throne, and major policy initiatives, have established a broad federal agenda to promote the health and well-being of Canadian communities, and strengthen the foundation for inclusion of all citizens. Public safety is a key element of community well-being.

Consistent with efforts for public safety, the Government introduced the Effective Corrections initiative which is a broad strategy for enhancing the effectiveness of corrections and conditional release. Measures to address the unique needs and circumstances of Aboriginal offenders are a priority, as are measures to address the growing diversity within the federal offender population and the community.

Two initiatives are underway to support Effective Corrections. The first involves the development of the Conditional Release System (CRS), NPB's component of the Offender Management System, the information system shared by CSC and the Board for managing the delivery of federal corrections and conditional release. NPB received \$4.6 million over four years for development of CRS. Work on CRS also comprises an important aspect of the government's Integrated Justice Information initiative. The second is Citizen Engagement. Conditional release evokes strong public reaction and vigorous public debate. The Board is in the third year of a five year citizen engagement strategy designed to produce timely, relevant public information, meaningful, opportunities for public involvement in discussion of parole and public safety, and effective community partnerships for the safe reintegration of offenders.

The federal government has also made a strong commitment to good governance and quality service to clients through an aggressive service improvement initiative. Strategies for service improvement include "Government on Line" (GOL), a broad initiative to provide on-line access for Canadians to government information and service; and modern comptrollership to promote effectiveness and greater accountability in spending throughout government.

Legislative Review: The Standing Committee on Justice and Human Rights completed its report for the review of the *CCRA* in May 2000. The report entitled "The Corrections and Conditional Release Act - A Work in Progress", made numerous recommendations with important implications for corrections and conditional release in Canada. The government response endorsed most recommendations and called for concrete action to address the concerns of the Committee. In June 2003, the government tabled Bill C-40 in the House, which represented the

legislative response to the Standing Committee's work. With CSC and the Department of the Solicitor General, the Board also made progress in areas which did not require legislative reform. For example, important steps were taken to establish more inclusive processes for victims of crime. Measures were introduced to allow victims to read statements at NPB hearings, and a small national office (CSC/NPB) was created to provide better coordination and response to victims' issues. Continued support for directions set in the government response to the CCRA review will be an important priority for NPB.

In addition, the Board is working with the Department of the Solicitor General on a review of the *Criminal Records Act* which will examine the Act in the context of the purpose and value of a pardon, the quality of service provided for pardon applicants, and emerging trends for technological advancement, and integrated justice information.

Public Attitudes: Concerns for safety and security persist and have deepened amidst widespread reports of global terrorist threats. There also appear to be heightened concerns about crime and violence, particularly violent reoffending by individuals in the community on various forms of conditional release. These concerns are manifest in frequent calls for a comprehensive review of correctional law, policy and operations, and growing mistrust of corrections and paroling authorities.

Aboriginal People: There is growing recognition that the over-representation of Aboriginal people in the justice system has reached crisis proportions, and could worsen, as increasing numbers of Aboriginal youth approach the most crime prone years. There is also evidence of increased involvement of Aboriginal youth in gangs and gang-related activities. These trends could influence Aboriginal crime rates, and exacerbate Aboriginal over-representation in the justice system. Through a recent Speech From The Throne, the government recognized the seriousness of the situation and called federal departments and agencies to action to address this situation.

Internal Factors

Workload Pressures: The Board continues to experience heavy and complex workload demands. The increasingly violent offence profile of federal offenders, growing involvement with victims of crime, and heavy demands for conditional release reviews and pardons clearly demonstrate this trend. In addition, the Board must respond to numerous management improvement initiatives such as modern comptrollership, and more rigorous program evaluation. Collectively, these pressures create significant challenges for the Board, demanding careful review of priorities and resource allocation which supports effective contribution to public safety.

Information Management and Technology: Quality information is essential for quality decision-making in the areas of conditional release and pardons. Productive use of technology is critical for the collection and transfer of quality information. The Board faces the constant challenge of identifying the resources necessary to develop and refine essential information systems, and provide ongoing maintenance and support. New information initiatives such as the GOL and Integrated Justice Information create new demands. In order to derive maximum

benefits from technology, the Board has developed a comprehensive information technology strategy which will emphasize interoperability and long-term affordability.

Human Resource Management: More than 35% of NPB staff are 50 years or older, with the potential for significant numbers of departures over the next five years. Replacement of these employees will be difficult, given the Board's human resource environment. The classification levels in the Board are lower than the levels for similar positions in than many other organizations, and limited opportunities for career development and advancement. To add complexity to the human resource challenge, NPB is committed to having a work force profile which reflects Canadian diversity.

2. The Vision (HL)*

In the late 1990's, the Board recognized the complex and dynamic nature of its environment, the challenging demands of its labour-intensive program responsibilities, and the need for continuous improvement in public safety and public service. In this context, the Board developed its Vision For The Year 2000 And Beyond. The Vision positions the Board to meet ongoing and emerging challenges. It sets strategic direction by describing the Board in an ideal state. The Vision sets a course for continuous improvement based on:

- a modern, relevant legislative framework;
- better risk assessment and better decision-making;
- more inclusive processes for victims or crime;
- more effective response to the needs of Aboriginal offenders and Aboriginal communities;
- greater understanding of, and response to Canadian diversity;
- more effective public information to build understanding of conditional release as a strategy for public safety;
- better partnership with the community to support effective conditional release;
- more timely and effective processing of pardon applications; and
- a resource strategy, including a technology strategy, which sustains effective operations and continuous improvement.

(HL)* denotes a hyperlink to NPB's web-site

3. Strategic Outcomes

The following chart presents the Board's strategic outcomes for 2002-03, the manner in which progress toward these outcomes is assessed, and expenditures associated with efforts to achieve these outcomes.

Strategic Outcomes:	Assessed by:	Expenditures 2002-03
<p>1. Quality decisions for conditional release - (decisions which contribute to long-term community safety).</p> <p>See pages 10 to 14.</p>	<p>Trend information on the results of conditional release:</p> <ul style="list-style-type: none"> • numbers and rates of convictions for violent offences by offenders on parole and statutory release; • the outcomes of release for parole and statutory release; • post-warrant expiry reoffending for offenders previously released on federal full parole, statutory release or at warrant expiry. 	<p>\$ 29,611,556 (81%)</p> <p>290 FTE (77%)</p>
<p>2. Open, accountable, and accessible decision processes for conditional release.</p> <p>See pages 15 to 19.</p>	<p>Trend information on contacts with victims of crime, observers at hearings and individuals seeking access to NPB's registry of decisions.</p> <p>Dissemination of the findings of investigations involving serious incidents in the community.</p>	<p>\$ 3,334,000 (9%)</p> <p>39 FTE (10%)</p>
<p>3. Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long - term community safety and provide timely service for pardon applicants.</p> <p>See pages 20 and 21.</p>	<p>Trend information for pardons granted/issued and revoked.</p> <p>Information on the average processing times for pardon applications.</p>	<p>\$ 3,184,710 (9%)</p> <p>45 FTE (12%)</p>
<p>4. A modern management agenda designed to promote and sustain effectiveness and efficiency in all aspects of program delivery.</p> <p>See pages 22 and 23.</p>	<p>Demonstrated progress on key initiatives under the Board's modern comptrollership plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • human resource renewal; • information and technology strategy; • national accommodation plan; and • evaluation. 	<p>\$ 300,000 (1%)</p> <p>2 FTE (.5%)</p>

Section IV: Departmental Performance 2002-2003

This section provides information on results for the Board's four strategic outcomes. Results are presented from two perspectives: progress on commitments made in Reports on Plans and Priorities and program effectiveness, that is, the effectiveness of the Board's efforts to contribute to public safety and public service.

Data Sources and Reliability: Information and data for this report were extracted from a variety of sources, including NPB files and reports, a survey of victims of crime, and two major automated systems - the Offender Management System (OMS), and the Pardons Application Decision System (PADS). Data from OMS and PADS, as well as data entry and data collection activities are subject to rigorous review. When data errors are detected, they are corrected and data bases for the systems are updated. Through these monitoring processes, the Board strives to produce information which is as timely and accurate as possible.

Strategic Outcome 1: Quality decisions for conditional release - decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.

Protection of society is the paramount consideration in all conditional release decisions. These decisions are made using all relevant, available information, and careful assessment of risk. Conditional release contributes to community safety by providing a gradual and controlled re-entry into the community for offenders.

Key Elements

- Case review and decision-making by Board members.
- Staff support for decision-making.
- Information management.
- Training and development.
- Policy development.
- Research and statistical analysis.
- Corporate services.

Resource Use 2002-03

Program Delivery	\$ 26,379,659
Corporate Services	<u>\$ 3,231,897</u>
Total	\$ 29,611,556
FTE Used	290

Each year, the Board conducts 22,000 to 25,000 conditional release reviews. Work to prepare for and conduct these reviews is the most significant cost factor for this strategic outcome, accounting for \$18 to \$20 million in expenditures in 2002-03. The average direct cost for a parole hearing is currently estimated to be about \$750. The cost for elder-assisted hearings is estimated to be about \$ 1450.00.

Progress Towards Commitments Made in Reports on Plans and Priorities

Program Area	Commitments Made	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> Legislative Reform (CCRA) Effective Corrections (Aboriginal Issues) (Community Corrections Issues) (Evaluation) Conditional Release System (CRS) 	<ul style="list-style-type: none"> Work with partners to ensure a relevant legislative framework for conditional release. Develop parole decision models to address the needs of Aboriginal offenders. Enhance risk assessment policies and training for Aboriginal offenders. Enhance risk assessment policies and training and decision models for visible minority offenders. Assess the impacts and effects of the Effective Corrections initiative. Improve information for conditional release decision-making through development of CRS. 	<ul style="list-style-type: none"> Bill C-40 to reform the CCRA tabled in June 2003. Proposals informed by NPB performance data. Elder-assisted hearings introduced in all regions. (over 500 held in 02/03) Policies revised. Training and implementation planned for 2003. Policy consultations underway. Decision models being developed. Evaluation framework done. Evaluation underway. Report expected in 2004. Development of CRS on schedule, and on budget. Implementation planned in 2004 to coincide with CSC's implementation of OMS.

Program Effectiveness (HL)*

The Board is, and should be, judged on the outcomes of its decisions to release offenders on parole. The Board uses a range of measures to assess the performance of parolees in the community:

- outcomes of conditional release;
- convictions for violent offences; and
- post-warrant expiry recidivism.

Comparisons are made with the performance of offenders on statutory release (SR), although these offenders are released by law, and not at the discretion of the Board.

Outcomes of Conditional Release (HL)*

Long-term performance information indicates that:

- 80% of releases on parole (day and full) are completed successfully.
- Less than 10% of releases on parole end in a new offence, and about 1% ends in a new violent offence. In fact, the number of violent offences by offenders on day and full parole has declined by over 25% in the past five years.
- About 60% of releases on SR are completed successfully, about 15% end in a new offence and 3% end in a new violent offence.
- More recent information on the outcomes of parole (see Table 1) is consistent with long-term trends - 80% of parole releases are completed without return to an institution, about 90% are completed without a new offence, and about 99% are completed without a new violent offence. Care should be taken, however, in considering information for 2002/03, as numbers and rates of conviction for new offences could increase as cases make their way through the court process.

The Board uses a three-step approach to the assessment of risk :

- i.) Assessment of the risk factors and needs areas at the time of incarceration – details of the offence, criminal history, substance abuse and mental health. Board members also consider a statistical probability of an offender to reoffend.
- ii.) Assessment of an offender's institutional behaviour and benefit from treatment and programs which may have reduced the risk posed by an offender, and the offender's understanding of the offence and criminal behaviour.
- iii.) Assessment of the release plan and concluding risk evaluation – the release plan in relation to community support, availability of programs, supervision controls and whether special conditions are required to manage risk in the community.

TABLE 1 - OUTCOMES OF FEDERAL CONDITIONAL RELEASE

RELEASE TYPE/YR.	SUCCESSFUL COMPLETION		REVOCATION For Breach Of Condition		TOTAL NO RECIDIVISM		RECIDIVISM (Revocation with Offence)				TOTAL RECIDIVISM	
							Non Violent		Violent			
Day Parole	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
2000-01	2907	81.6	409	11.5	3316	93.1	213	6.0	34	1.0	247	6.9
2001-02	2673	82.8	386	12.0	3059	94.8	142	4.4	29	0.9	171	5.3
2002-03	2517	84.4	357	12.0	2874	96.4	95	3.2	13	0.4	108	3.6
Full Parole	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
2000-01	1335	74.2	264	14.7	1599	88.9	68	9.3	33	1.8	201	11.1
2001-02	1324	74.3	278	15.6	1602	89.9	151	8.5	29	1.6	180	10.1
2002-03	1159	72.7	287	18.0	1446	90.7	132	8.3	17	1.1	149	9.4
SR	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
2000-01	2957	58.7	1297	25.7	4254	84.4	618	12.3	166	3.3	784	1.6
2001-02	3022	59.3	1376	27.0	4398	86.3	559	11.0	142	2.8	701	13.7
2002-03	3100	57.9	1628	30.4	4728	88.3	501	9.4	129	2.4	630	11.8

Offenders with Life Sentences for Murder (HL)*

"Lifers" represent a visible and growing component of the federal offender population. They represent about 18% of the federally incarcerated population (2345), and about 17% of day or full parolees (1420). Offenders with life sentences are not entitled to statutory release.

Day parole for offenders with life sentences for murder has yielded positive results. Successful completion rates have been as high, or higher, for this group compared with other groups of offenders, and rates of reoffending have been lower.

**TABLE 2 - OUTCOME for FEDERAL DAY PAROLE
by OFFENCE of CONVICTION (%)**

Outcome	Murder		Schedule I Sex Offence		Schedule I Non-Sex		Schedule II		Non-Schedule		Total	
	01/02	02/03	01/02	02/03	01/02	02/03	01/02	02/03	01/02	02/03	01/02	02/03
Successful Completions	91.7	93.0	94.6	95.4	78.9	80.7	90.3	90.7	68.5	72.8	82.2	84.4
Revoked for breach of conditions	7.5	6.3	5.1	4.6	15.4	16.1	7.2	7.2	17.9	17.5	12.0	12.0
RECIDIVISM (Revocations with offence)												
Non-violent	0.5	0.7	0.3	0.0	4.1	2.4	2.1	2.2	12.6	9.0	4.4	3.2
Violent	0.2	0.0	0.0	0.0	1.7	0.9	0.4	0.0	1.0	0.7	0.9	0.4
Total Recidivism	0.7	0.7	0.3	0.0	5.8	3.3	2.5	2.2	13.6	9.7	5.3	3.6

Offenders convicted for murder and released on full parole remain on parole for life. Long-term follow-up for this group indicates that about 8% re-offend. Between April 1, 1994 and March 31, 2003, 1,503 offenders with Life Minimum sentences had 1,631 full parole supervision periods. As of March 31, 2003, 1,167 (72%) of these supervision periods were still active. The outcome of the remaining cases was as follows:

163 (10%) offenders with life minimum sentences died between April 1/94 and March 31/03.

178 (11%) full parole supervision periods were revoked for a breach of conditions.

81 (5%) were revoked for a non-violent offence.

42 (3%) were revoked as a result of a violent offence.

Convictions for Violent Offences (HL)*

- Annual numbers of convictions for violent offences have dropped for offenders on all types of release over the past seven years.
- With respect to rates of conviction per 1,000 offenders under supervision, data also clearly indicate a downward trend.
- Comparisons of violent conviction rates and violent crime rates based on Uniform Crime

Reports suggest that full parolees are no more likely than the general public to commit a violent offence.

TABLE 3 - CONVICTIONS FOR VIOLENT OFFENCES BY RELEASE TYPE AND THE RATES OF CONVICTION PER 1000 OFFENDERS UNDER SUPERVISION							
YEAR	DAY PAROLE (convictions)	RATES PER 1,000	FULL PAROLE (convictions)	RATES PER 1,000	STATUTORY RELEASE (convictions)	RATES PER 1,000	TOTAL CONVICTIONS
1994/95	77	58	99	20	165	83	341
1995/96	63	53	64	14	185	83	312
1996/97	38	37	54	13	160	67	252
1997/98	36	29	48	12	154	62	238
1998/99	34	22	36	9	137	55	207
1999/00	50	32	39	8	157	56	246
2000/01	32	23	36	8	166	60	234
2001/02	29	22	33	8	142	50	204
2002/03*	13	10	19	5	129	44	161

* Figures for violent convictions may fluctuate during the 12 to 18 months following fiscal year end as offenders proceed through the courts.

Post Warrant Expiry Reoffending (HL)*

Information on post-warrant expiry reoffending is important because it considers public safety in the long-term. Currently, post-warrant expiry reoffending information is based on readmissions to a federal institution by March 31, 2003, for federal offenders who completed their sentence on full parole, on SR or under incarceration, between 1988/89 and 1993/94.

Long-term follow-up indicates that about 25% of offenders in this group have returned to a federal penitentiary. There are, however, significant differences in reoffending for offenders within this group:

- about 10% of offenders who reach warrant expiry on full parole reoffend and are returned to a federal institution;
- for offenders who reach warrant expiry on SR, about 30% return to a federal institution; and
- for offenders who remain incarcerated to warrant expiry (e.g. detained) the rate of post-warrant expiry reoffending is about 50%.

In Canada, conditional release is founded on the principle that gradual release to the community, based on appropriate programs and treatment, quality risk assessment, and effective community supervision enhances community safety. In this context, gradual and supervised release is considered more effective than "cold turkey" release at the end of sentence (warrant expiry). Information on post-warrant expiry reoffending reinforces this theory, suggesting that the detailed process of case preparation and risk assessment used by NPB and CSC for parole decision-making is effective in identifying those offenders most likely to remain free from violent crime in the community.

Post-warrant expiry reoffending, as reported, deals only with federal reoffending (i.e. a sentence of two years or more). If all new offences (e.g. sentences of less than two years) are considered, the rate of reoffending would increase. NPB does not have access to this information; however, work is underway in federal and provincial corrections and paroling agencies to develop this information.

Strategic Outcome 2: To provide open, accountable and accessible decision processes for conditional release.

The *CCRA* emphasizes openness and accountability through provisions which recognize the information needs of victims of crime, permit interested parties to attend NPB hearings, and allow access by the public to NPB decisions through a registry of decisions. Other key aspects of openness and accountability, as set out in the law, involve: the investigation of serious incidents in the community, and the effective dissemination of the findings of these investigations within the Board and to other interested parties, and the provision of an effective program of public information.

Key Elements

- Information for victims of crime.
- Observers at NPB hearings.
- Access to the Board's registry of decisions.
- Investigations and case audits.
- Public information and citizen engagement.
- Performance monitoring and reporting.
- Corporate services.

Resource Use 2002-03

Program Delivery	\$ 2,931,000
Corporate Services	\$ 403,000
Total	\$ 3,334,000
FTE Used	39

Progress Toward Commitments Made in Reports on Plans and Priorities

Program Area	Commitments Made	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> • Victims of Crime • Investigations of tragic incidents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Develop more inclusive process for victims of crime. • Enhance coordination of victim's issues across NPB, CSC and other key partners. • Gather feedback from victims on the quality of information and assistance provided by NPB. • Investigate tragic incidents in the community and report on the findings. 	<ul style="list-style-type: none"> • Measures introduced to allow victims to read prepared statements at NPB hearings. • A very small joint CSC/NPB national office for victims created. • Survey distributed to victims in July/03. Preliminary results provided in this DPR. • In 2002/03 5 investigations completed. Findings disseminated within the Board and to public as appropriate.

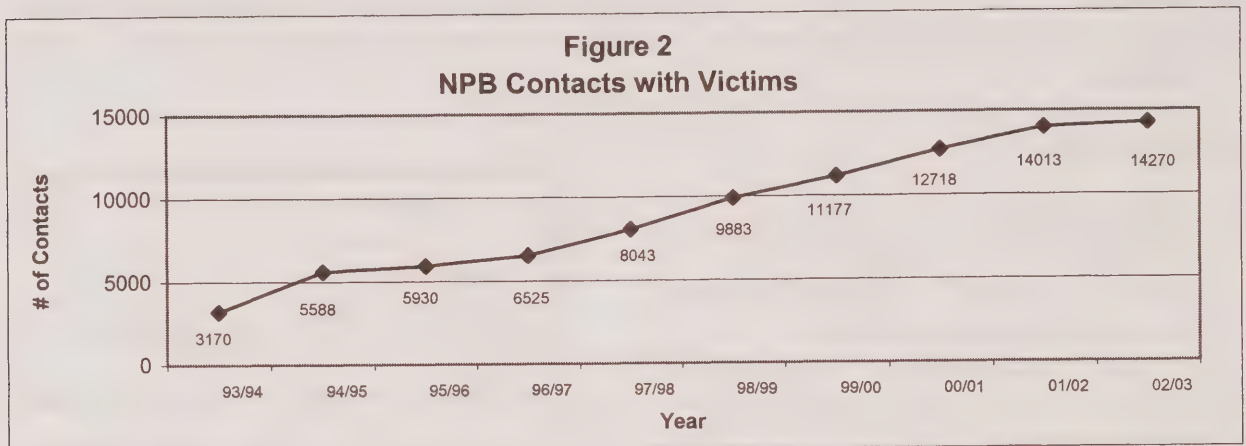
Program Effectiveness (HL)*

The *CCRA* requires the Board to provide information for victims of crime, allow observers at its hearings and provide access to its decisions through a registry of decisions. Performance in this area has two components:

- the level of NPB activity in response to demands for information/assistance; and
- the satisfaction of those who receive information and assistance from the Board.

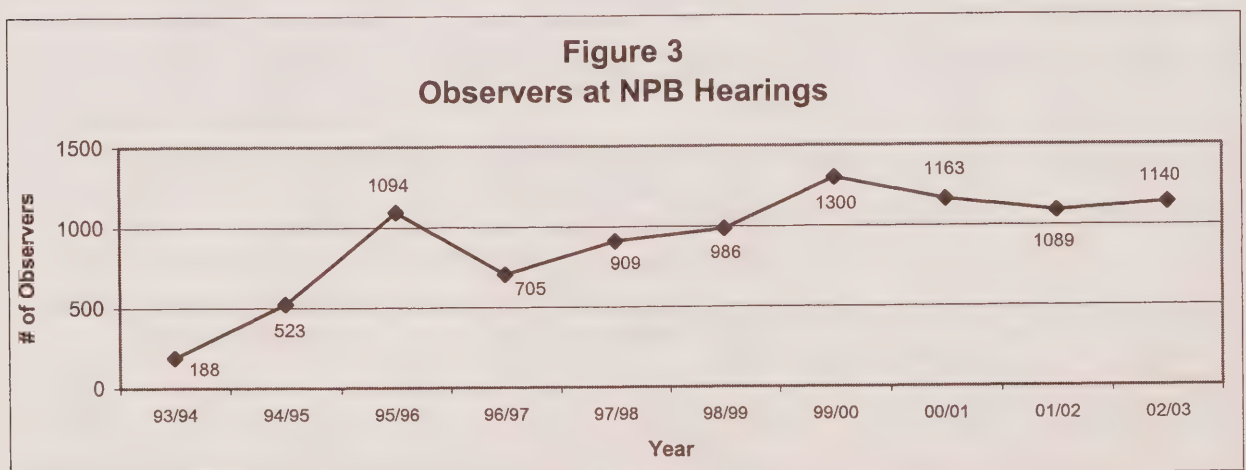
Contacts With Victims

In 2002/03, the Board had about 14,300 contacts with victims, the vast majority of whom were victims of violence, such as sexual assault, or the family of murder victims.



Observers at Hearings

The Board had over 1,100 observers at its hearings in 2002/03.



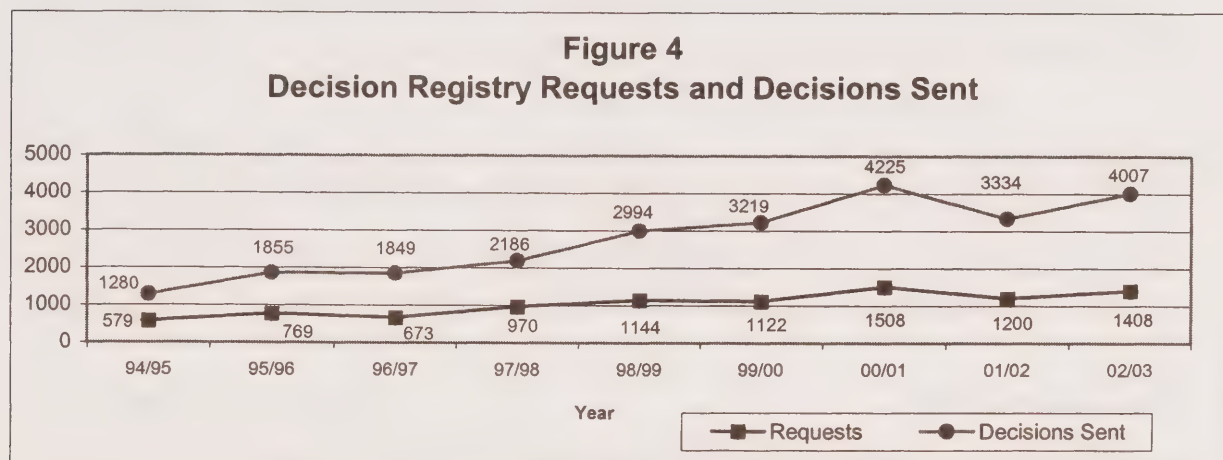
Victims Reading Statements

Since July, 2001, victims have been allowed to read statements at NPB hearings. In the period July 1/01 to March 31/03, 220 victims read a statement. Of this group most, (about 27%) were victims of sexual assault, or the family members of victims of murder (27%) or manslaughter (16%). Of those victims who made presentations, about 75% made them in person. The remainder came in the form of audio or video tapes.

Decision Registry

The *CCRA* permits access to specific decisions, and to decisions for research purposes through NPB's decision registry. For case specific applications, any person who demonstrates an interest may, on written application to NPB, have access to the contents of the registry relating to the specific case. Information that would jeopardize the safety of a person, reveal the source of information obtained in confidence, or adversely influence the reintegration of the offender is deleted. For research purposes, people may apply to the Board for access to decisions and receive information after the decisions have been screened to remove all personal identifiers.

The legislation does not define the contents of the "registry of decisions", or what would constitute demonstrating interest in a case; however, in keeping with the concepts of openness and accountability, the Board makes available the complete risk assessment and decision-making documentation of Board members. Individuals demonstrate an interest in the case by writing to the Board to ask for access to the decision registry.



In 2002-03, the Board released over 4000 decisions from the registry in response to about 1400 requests. Victims are the most frequent users (about 50%), followed by media (30%).

Survey of Victims of Crime

In July 2003, the Board distributed about 2600 questionnaires to victims of crime who had previously been in contact with NPB. Respondents were asked to comment on how they learned about the information and assistance provided by NPB, the quality and timelessness of information and assistance provided, and the professionalism of NPB employees. The results of this survey will help to inform policy development, training and operations. Over 500 victims responded, for a response rate of over 20%. Preliminary findings from the survey, based on information from 250 questionnaires are presented in this report. A final report for the survey will be produced in the fall of 2003.

i) Information Access

- Most victims learn that they can contact NPB for information from agencies serving victims (25%), the police (22%), or the courts (15%).
- Most victims contact the Board by phone (64%) or in writing (31%). On average, each victim who contacts the Board, does so seven (7) times.
- 90% of victims indicated that they received the information they were seeking in a timely manner. Respondents who said they were not satisfied cited reasons such as loss of their request, or restrictions on information provided.
- Most victims who contact the Board seek information about:
 - parole eligibility dates or hearing/review dates (80%);
 - decisions from the decision registry (62%);
 - location of a hearing (53%);
 - observing a hearing (46%) or presenting a statement at a hearing (49%); and
 - submitting information about offenders (47%).

ii) NPB Staff

- More than 90% of respondents were satisfied with staff accessibility.
- 93% of respondents considered staff knowledgeable.
- 96% of respondents described staff as considerate.

iii) The Hearing Process

- About 20% of respondents stated that they had observed a hearing.
- 92% of those who had observed a hearing indicated that they had received sufficient information to prepare them for observing a hearing.
- Of those victims who observed a hearing, most (78%) were accompanied to the hearing. Family members most frequently accompanied victims to hearings (80%).
- Just over 60% of respondents who had observed a hearing stated the experience was what they expected. Those who noted that the hearing was not what they expected gave reasons such as the following:

" I hadn't realised that it would be held in an institution. This made it feel a little intimidating".

" I thought we should have more input. I felt the offender had more rights than the victims".

" It was more than I expected - I was impressed by the questions put to the offender - I agreed with the decisions".

- 76% of respondents stated that they were aware that they could present a statement at NPB hearings. For those who were aware that they could make a statement at a hearing and chose not to, reasons such as the following were given:
 - fear of the offender;
 - no wish for further contact, put the incident in the past;
 - the emotional trauma involved; and
 - loss of wages and costs to travel to the hearing.
- For those who did make presentations, 90% felt that NPB had prepared them sufficiently for the experience.
- 80% of those making a presentation at an NPB hearing did so in person.
- 90% of those who made a presentation at a hearing were accompanied by a support person. (85% of supporters were family members).
- 86% of victims who made presentations at hearings indicated that it was of benefit to them, citing reasons such as:

" It put some closure to the crime by allowing one to speak directly to the person who committed the crime".

" Although I am not convinced my statement had any impact on the Board's decision, it gave me the opportunity to remind the offender of the pain and suffering he had caused my family".

" Writing a statement made me feel a little less like a victim. In court, I had to explain what the offender had done to me. At the hearing, I got to explain how I felt because of what was done".

iv) **The Decision Registry**

- 13% of respondents stated that they had accessed the Board's decision registry for a decision involving the offender who harmed them. (N.B. many victims access the registry once and then receive decisions routinely).
- Victims who accessed the registry, did so on two occasions, on average.
- About 60% of those who accessed the decision registry said the decision met their expectations. Those who said the decision did not meet their expectations provided comments such as the following:

" Not severe enough, too much emphasis on the offender, conditional release too early".

" Partially, because we have no idea about the offender's evolution during his period of incarceration. His intentions regarding his victims would be beneficial to know".

" Yes and no. He was released on early parole, but was not allowed to return to his residence".

" It was extremely well written and the review panel seemed to correctly assess the offender's serious risk to reoffend. However, somewhat incongruously they decided to grant six 72 hour UTAs".

Strategic Outcome 3 - Quality decisions for pardons-decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants.

A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence who, after satisfying their sentence and a specific waiting period, have shown themselves to be responsible citizens. A pardon is, therefore, a means to facilitate safe reintegration in the community.

Key elements

- Review of applications and decision-making.
- Preparation of cases for decision-making.
- Information management.
- Policy development.
- Development of clemency recommendations.
- Corporate services.

Resource Use 2002-03

Program Delivery:	\$ 2,433,844
Corporate Services	\$ 750,866
Total	\$ 3,184,710
FTE Used	46

In Canada, over 2 million people have criminal records. This group represents the potential clientele for the pardon program. On average, the Board receives about 20,000 pardon applications per year, which generate about \$1 million in revenues, as a result of a \$50.00 user fee per application. The Board may access 70% of revenues collected, to an annual maximum of \$ 410,000. These revenues are used to deliver and improve the pardon program. The fee, however, in no way reflects the actual cost of administering the program for NPB or the RCMP. The fee is set at \$ 50.00 so as not to be an impediment for Canadians who wish to apply for a pardon.

Progress Toward Commitments Made in Reports on Plans And Priorities

Program Area	Commitments Made	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> • Pardons 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminate backlog of applications. • Improve average process times for pardon applications 	<ul style="list-style-type: none"> • Backlog eliminated in 2002/03. • In 2002/03, the average process time for summary conviction cases was reduced from 6 to 3 months. The overall average process time declined from 20 to 17 months.

Program Effectiveness - Pardons Granted/Issued and Revoked

The *Criminal Records Act* (CRA) empowers the Board to grant pardons for offences prosecuted by indictment if it is satisfied the applicant is of good conduct, and is conviction-free for five

years, and to issue pardons for summary convictions, following a conviction free period of three years. The grant/issue rate for pardons is 98% or 99%.

In 2002/03, the Board cleared its backlog of pardon applications, and made strides in processing new applications. As a result, the average processing time for pardons declined from 20 months to 17 months. For cases involving summary convictions only, the average process time was reduced to three months. Work continues to improve the pardon process in the midst of scarce resources for program delivery. Improvement measures include:

- process streamlining;
- productivity improvement through better use of technology; and
- consideration of proposals for reform of the *Criminal Records Act*.

These measures are very important for dealing with heavy workloads and the reality of resource shortfalls. If they do not succeed, the Board faces the possibility of the return of application backlogs and delays in process times.

TABLE 4 - PARDONS GRANTED/ISSUED and DENIED by YEAR

Decision	1997/98		1998/99		1999/00		2000/01		2001/02		2002/03	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Granted	4,873	62	3,594	65	3,129	53	7,495	52	10,725	63	7,204	49
Issued	2,760	35	1,882	34	2,732	46	6,700	47	5,920	35	7,232	49
Sub-Total	7,633	98	5,476	99	5,861	99	14,195	99	16,645	98	14,436	98
Denied	180	2	52	1	44	1	84	1	409	2	286	2
Total	7,813	100	5,528	100	5,905	100	14,279	100	17,054	100	14,722	100
Average Process Time	6 months		11 months		13 months		18 months		20 months		17 months	

The cumulative pardon revocation/cessation rate remains low (3%), demonstrating that most people remain crime free after receipt of a pardon. The *CRA* includes two categories of revocation. The first is for offences after receipt of a pardon that the court dealt with summarily, or which could have been dealt with summarily. The Board reviews these cases and assesses the need to revoke. The second involves automatic revocation for an indictable offence. For this category, the RCMP notifies the Board of the offence, and the pardon ceases to exist.

TABLE 5 - PARDON REVOCATIONS

	Cumulative Pardons Granted/Issued to Date	Pardons Revoked / Ceased during the Year	Cumulative Pardons Revoked/Ceased	Cumulative Revocation/Cessation Rate (%)
1997/98	234,779	666	6,046	2.58
1998/99	240,255	684	6,730	2.80
1999/00	246,116	643	7,373	3.00
2000/01	260,311	542	7,995	3.00
2001/02	276,956	463	8,378	3.00
2002/03	291,392	902	9,280	3.18

Strategic Outcome 4 – To implement a modern management agenda which will enhance the NPB capacity for contributing to public safety and public service.

For two years, the Board has been pursuing a modern management agenda which reflects the principles of "Results for Canadians" - citizen focus, values, results, and responsible spending. Modern management at the Board has many dimensions. It begins with the recognition that management improvement has direct links to resource issues; however, management improvement goes well beyond budgetary levels to include:

- human resource strategies;
- information management / information technology;
- accountability systems and processes;
- risk management frameworks; and
- enhanced performance reporting which links financial and program information.

Resource Use 2002-03

Program Delivery: \$ 300,000
FTE Used 2

Progress Toward Commitments Made in Reports on Plans And Priorities

Program Area	Commitments Made	Recent Progress
<ul style="list-style-type: none"> • Modern Management Agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Support the government's modern comptrollership initiative 	<ul style="list-style-type: none"> • Project management office created. • Capacity check exercise completed which assesses NPB needs and priorities for improvement. • Action plans developed to advance key elements of modern comptrollership for NPB.

The catalyst for establishment of a modern management agenda at NPB is the Board's modern comptrollership initiative. Within the framework of modern comptrollership, the Board continued work on several key projects.

Human Resource Management: The Board faces difficult human resource challenges. Its small size constrains succession planning, which is critical, given the ageing of the NPB workforce, and the need to be reflective of Canada's growing diversity. Stress in the workplace (as documented in the capacity check for modern comptrollership) is a growing concern, as NPB attempts to deal with heavy workloads and emerging priorities. The Board faces a competitive disadvantage in recruitment and retention, as larger organizations provide more diverse career paths, more opportunity for advancement, and higher levels of pay. Against this backdrop, NPB continued to implement its human resource strategy in which focussed on:

- a review of classification levels to ensure that they are comparable to other organizations. This is essential to restore the Board's capacity to recruit and retain quality employees.

- coordinated response to various employee surveys; and
- a preliminary review of staff orientation and training to identify approaches which yield maximum benefits for employees and the Board.

Information Technology (IT) Strategy: In recent years, there has been growing recognition that the Board needs a more integrated and strategic approach to IT. As a result, the NPB has developed a business case for IT which strengthens the focus on NPB priorities, especially interoperability and long-term affordability. The IT strategy is to sustain progress for the Board's commitment to public safety and public service.

National Accommodation Plan: Working with Public Works and Government Services Canada, the Board has developed a national plan to rectify accommodation problems across the country. The plan is designed to ensure both prudent use of resources and the well-being of NPB employees. Through the plan, the Board will work to address special purpose needs such as hearing rooms, and strike the proper balance between ease of public access, safety and security.

Evaluation: In 2001/02, NPB developed a practical plan for evaluation designed to address priorities with the limited resources available. In particular, the Board recognized the need to proceed with the evaluation of the Effective Corrections and Citizen Engagement initiatives, and to conduct a survey of victims of crime to gather feedback on the information and assistance provided by NPB. The evaluations of Effective Corrections and Citizen Engagement are underway and will be completed in 2004. Preliminary results from the victims' survey are presented in this report. More detailed reporting will be completed in 2003/04.

Section V: Financial Performance

A. Financial Performance Overview

For 2002-03, total authorities, that is, total funds available for the National Parole Board amounted to \$ 36.6 million. Against this total, the Board expended about \$ 36.5 million or 99.7% of the funds available.

The Board applied its resources to two business lines: (conditional release, clemency and pardons) and the corporate management function. Conditional release is, by far, the most resource intensive business line, accounting for eight of every ten dollars expended by the Board.

There is a \$50.00 user fee for the processing of pardon applications. In 2002-03, the user fee generated revenues of \$0.7 million. NPB has access to \$ 35.00 of every fee, to a maximum of \$ 410,000 per year.

TABLE 6
Summary of Voted Appropriations
Authorities for 2002-03 - Part II of the Estimates
Financial Requirements by Authority

Vote (millions of dollars)		2002-03 Planned Spending	2002-03 Total Authorities	2002-03 Actual Spending
National Parole Board				
25	Program expenditures	26.6	31.8	31.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	4.2	4.8	4.8
Total Agency		30.8	36.6	36.5

TABLE 7
Comparison of Total Planned to Actual Spending

The following table indicates in detail the allocation of total planned spending, the authorities (in italics) and actual spending (in boldface) for 2002-2003, by business line and the nature of the spending.

Planned versus Actual Spending by Business Line
(\$ millions)

Business Line	FTEs	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Net Expenditures
Conditional Release							
planned spending	300	25.1	-	-	25.1	-	25.1
<i>(total authorities)</i>	300	29.2	-	-	29.2	-	29.2
(actual spending)	290	29.6	-	-	29.6	-	29.6
Clemency & Pardons							
planned spending	26	1.5	-	-	1.5	-	1.5
<i>(total authorities)</i>	26	2.4	-	-	2.4	-	2.4
(actual spending)	34	2.4	-	-	2.4	-	2.4
Corporate Management							
planned spending	58	4.2	-	-	4.2	-	4.2
<i>(total authorities)</i>	58	5.0	-	-	5.0	-	5.0
(actual spending)	52	4.5	-	-	4.5	-	4.5
Total							
planned spending	384	30.8	-	-	30.8	-	30.8
<i>(total authorities)</i>	384	36.6	-	-	36.6	-	36.6
(actual spending)	376	36.5	-	-	36.5	-	36.5
Other Revenues and Expenditures							
Non-respendable Revenues							
planned spending							0.8
<i>(total authorities)</i>							0.8
(actual spending)							0.7
Cost of Services provided by other Departments							
planned spending							3.8
<i>(total authorities)</i>							3.8
(actual spending)							3.8
Net Cost of the Program							
planned spending	384						33.8
<i>(total authorities)</i>	384						39.6
(actual spending)	376						39.6

The differences between planned spending and total authorities by business lines can be explained mainly by the additional appropriations received in the fiscal year.

TABLE 8
Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)

Business Line/Function	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	Planned 2002-2003	Total Authorities 2002-2003	Actual 2002-2003
Conditional Release	23.4	26.4	25.1	29.2	29.6
Clemency and Pardons	2.5	2.6	1.5	2.4	2.4
Corporate Management	5.1	5.5	4.2	5.0	4.5
Totals	31.0	34.5	30.8	36.6	36.5

TABLE 9
Non-Respendable Revenues by Business Line
(\$ millions)

Business Lines	Actual 2000-01	Actual 2001-02	Total Planned 2002-03	Total Authorities 2002-03	Actual 2002-03
Clemency and Pardons	0.6	1.1	0.8	0.8	0.7
Total Revenues to the CRF *	0.6	1.1	0.8	0.8	0.7

* CRF - Consolidated Revenue Fund.

Note: The Board has access to a maximum of \$ 410,000 in revenues each year.

Section VI: Other Information

A. Legislation Administered by the National Parole Board

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:	
<i>Corrections and Conditional Release Act</i>	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42, S.C. 1997, c.17 and its Regulations
<i>Criminal Records Act</i>	R.S. 1985, c.C-47
The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:	
<i>Criminal Code</i>	R.S. 1985, c. C-46
<i>Prisons and Reformatory Act</i>	R.S. 1985, c. P-20
<i>Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947)</i>	Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

B. Contacts

Office	Address
National Office	Director, Communications 410 Laurier Avenue West Ottawa, ON K1A 0R1 Phone: (613) 954-6547 Fax: (613) 957-3241
Atlantic Region	Regional Director 1045 Main Street Unit 101 Moncton, NB E1C 1H1 Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926
Quebec Region	Regional Director 200 René-Lévesque Blvd. W. 10 th Floor, Suite 1001 - West Tower Montreal, QC H2Z 1X4 Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484
Ontario Region	Regional Director 516 O'Connor Drive Kingston, ON K7P 1N3 Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861
Prairies Region	Regional Director 101 – 22 nd Street East 6th Floor Saskatoon, SK S7K 0E1 Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892
Pacific Region	Regional Director 32315 South Fraser Way Room 305 Abbotsford, BC V2T 1W6 Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498

The National Parole Board's internet site address is: <http://www.npb-cnrc.gc.ca/>

Partie VI : Autres renseignements

A. Lois appliquées par la Commission nationale des libérations conditionnelles

Le ministre est entièrement responsable de l'application des lois suivantes devant le Parlement :	
Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition	L.C. 1992, ch. 20, tel que modifié par L.C. 1995, ch. 42, L.C. 1997, ch. 17, et son règlement d'application
Loi sur le casier judiciaire	L.R. 1985, ch. C-47
Le ministre est en partie responsable de l'application des lois suivantes devant le Parlement :	
Code criminel	L.R. 1985, ch. C-46
Loi sur les prisons et les maisons de correction	L.R. 1985, ch. P-20
Lettres patentes constituant la charge de gouverneur général du Canada (1947)	Gazette du Canada, 1947, partie I, vol. 81, p. 3104, réimprimé dans L.R. 1985, appendice II, n° 31

B. Personnes-ressources

Bureau	Adresse
Bureau national	Directeur des Communications 410, avenue Laurier Ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1 Téléphone : (613) 954-6547 Télécopieur : (613) 957-3241
Région de l'Atlantique	Directeur régional Unité 101 1045, rue Main Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1 Téléphone : (506) 851-6345 Télécopieur : (506) 851-6926
Région du Québec	Directeur régional 10 ^e étage, pièce 1001 - Tour Ouest 200, boul. René-Lévesque Ouest Montréal (Québec) H2Z 1X4 Téléphone : (514) 283-4584 Télécopieur : (514) 283-5484
Région de l'Ontario	Directeur régional 516, promenade O'Connor Kingston (Ontario) K7P 1N3 Téléphone : (613) 634-3857 Télécopieur : (613) 634-3861
Région des Prairies	Directeur régional 10, 22 ^e rue Est 6 ^e étage Saskatoon (Saskatchewan) S7K 0E1 Téléphone : (306) 975-4228 Télécopieur : (306) 975-5892
Région du Pacifique	Directeur régional 32315, South Fraser Way Pièce 305 Abbotsford (Colombie-Britannique) V2T 1W6 Téléphone : (604) 870-2468 Télécopieur : (604) 870-2498

L'adresse du site Internet de la Commission nationale des libérations conditionnelles est : <http://www.mpb-cnlc.gc.ca/>

Nota : La Commission peut conserver chaque année un maximum de 410 000 \$ de recettes.

Secteur d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Total des dépenses prévues 2002-2003	Total des autorisations 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003
Clémence et réhabilitation	0,6	1,1	0,8	0,8	0,7
Total des recettes affectées au Trésor	0,6	1,1	0,8	0,8	0,7

Recettes non disponibles par secteur d'activité
(en millions de dollars)

TABLEAU 9

Secteur d'activité ou fonction	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Total des autorisations 2002-2003	Dépenses réelles 2002-2003
Mise en liberté sous condition	23,4	26,4	25,1	29,2	29,6
Clémence et réhabilitation	2,5	2,6	1,5	2,4	2,4
Gestion générale	5,1	5,5	4,2	5,0	4,5
Totaux	31,0	34,5	30,8	36,6	36,5

Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
Dépenses prévues et dépenses réelles de l'organisme par secteur d'activité (en millions de dollars)

TABLEAU 8

TABLEAU 7

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Le tableau suivant indique en détail comment se répartissent les dépenses totales prévues, les autorisations (en Italiennes) et les dépenses réelles (en caractères gras) pour l'exercice 2002-2003, par secteur d'activité, ainsi que la nature des dépenses.

Dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles par secteur d'activité
(en millions de dollars)

Secteur d'activité	ETP	Dépenses de fonction-nement	Dépenses en capital	Subventions et contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total des dépenses nettes
--------------------	-----	-----------------------------	---------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------

Mise en liberté sous condition	300	25,1	-	-	25,1	-	25,1
Dépenses prévues (autorisation totale)	300	29,2	-	-	29,2	-	29,2
(dépenses réelles)	290	29,6	-	-	29,6	-	29,6
Clémence et réhabilitation	26	1,5	-	-	1,5	-	1,5
Dépenses prévues (autorisation totale)	26	2,4	-	-	2,4	-	2,4
(dépenses réelles)	34	2,4	-	-	2,4	-	2,4

Gestion générale	58	4,2	-	-	4,2	-	4,2
Dépenses prévues (autorisation totale)	58	5,0	-	-	5,0	-	5,0
(dépenses réelles)	52	4,5	-	-	4,5	-	4,5
Total	384	30,8	-	-	30,8	-	30,8
Dépenses prévues (autorisation totale)	384	36,6	-	-	36,6	-	36,6
(dépenses réelles)	376	36,5	-	-	36,5	-	36,5
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles							
Dépenses prévues (autorisation totale)							
(dépenses réelles)							

Coût des services fournis par d'autres ministères							
Dépenses prévues (autorisation totale)	3,8	3,8			3,8		3,8
(dépenses réelles)							
Coût net du programme	384	384			384		384
Dépenses prévues (autorisation totale)	384	376			376		39,6
(dépenses réelles)							39,6

Les différences entre les dépenses prévues et le total des autorisations par secteur d'activité sont principalement dues au fait que des crédits supplémentaires ont été attribués au cours de l'exercice.

Partie V : Rendement financier

A. Aperçu du rendement financier

Le total des autorisations pour 2002-2003, c'est-à-dire le total des fonds mis à la disposition de la Commission, s'est élevé à 36,6 millions de dollars. La Commission a dépensé environ 36,5 millions de dollars, soit 99,7 % des crédits qui lui avaient été alloués.

La Commission a affecté ses ressources à deux secteurs d'activité : mise en liberté sous condition, clémence et réhabilitation, d'une part, et gestion générale, d'autre part. Le secteur de la mise en liberté sous condition est, de loin, celui qui absorbe le plus de ressources, puisqu'il y a huit dollars sur dix y sont consacrés.

Des droits de 50 \$ doivent accompagner toute demande de réhabilitation. En 2002-2003, ces droits ont généré des recettes de 0,7 million de dollars. La Commission est autorisée à conserver 35 \$ sur les droits qui sont perçus, jusqu'à concurrence de 410 000 \$ par an.

TABLÉAU 6
Sommaire des crédits votés
Autorisations pour 2002-2003 – Partie II du Budget des dépenses
Besoins financiers par autorisation

	Crédits (en millions de dollars)		
	2002-2003	2002-2003	2002-2003
	Dépenses	Total des	Dépenses
	prévues	autorisations	réelles
Commission nationale des libérations conditionnelles	26,6	31,8	31,7
25 Dépenses de programmes			
(S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	4,2	4,8	4,8
Total pour l'organisme	30,8	36,6	36,5

planifier la relève – un exercice d'importance critique vu le vieillissement de l'effectif – ou encore s'assurer que cet effectif reflète la diversité croissante de la population canadienne sont des exercices particulièrement malaisés. À cela s'ajoute la nécessité de faire face à de lourdes charges de travail et de s'adapter aux nouvelles priorités; ce sont des facteurs de stress qui ont été mis en évidence lors de la vérification de la capacité à moderniser la fonction de contrôle et dont l'importance s'accroît. En outre, la Commission est désavantagée quand il s'agit de recruter et de conserver des employés par rapport aux grands organismes qui offrent des cheminement de carrière plus divers, plus de possibilités d'avancement et des niveaux de rémunération supérieurs. Dans ce contexte, la CNLC a continué à mettre en application, en 2002-2003, une stratégie des ressources humaines ciblée sur :

- L'examen des niveaux de classification pour s'assurer qu'ils sont comparables à ceux qui sont en vigueur dans d'autres organismes, une mesure essentielle pour redonner à la Commission la capacité de recruter et de retenir des employés de valeur.
- Une réaction cohérente à divers sondages auprès du personnel.
- Un examen préliminaire de l'orientation et de la formation du personnel pour cerner les approches qui donnent les meilleurs résultats tant du point de vue des employés que de la Commission.

Stratégie en matière de technologie de l'information (TI) : Ces dernières années, il est devenu manifeste que dans le domaine de la technologie de l'information, il fallait que la Commission adopte une approche plus intégrée et plus stratégique. Dans cette optique, la CNLC a donc effectué une analyse de rentabilisation plus centrée sur les priorités de la Commission, notamment l'interopérabilité et la rentabilité à long terme. La stratégie en matière de technologie de l'information doit aider la Commission à remplir ses engagements au chapitre de la contribution à la sécurité et aux services fournis à ce dernier.

Plan national d'aménagement des locaux : En collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Commission a mis au point un plan pour recueillir certains problèmes d'aménagement des locaux occupés par la CNLC à travers le Canada. Ce plan est conçu pour assurer le bien-être des employés de la Commission, tout en garantissant l'utilisation judicieuse de ses ressources, et pour répondre à certains besoins, notamment en ce qui concerne les salles d'audience, en veillant à la fois à faciliter l'accès du public et à assurer la sûreté et la sécurité des locaux.

Évaluation : En 2001-2002, la CNLC a élaboré un plan d'évaluation conçu pour couvrir les domaines prioritaires, compte tenu de la rareté des ressources disponibles. En particulier, la Commission a reconnu la nécessité d'évaluer des initiatives comme l'approche correctionnelle judiciaire et la stratégie sur l'engagement des citoyens, et de mener un sondage auprès des victimes d'actes criminels pour recueillir leurs commentaires sur les renseignements et l'assistance fournis par la CNLC. L'évaluation de l'approche correctionnelle judiciaire et de la stratégie sur l'engagement des citoyens est en cours et sera terminée en 2004. Quant au sondage auprès des victimes, des résultats préliminaires sont donnés dans le présent document, et un rapport plus détaillé sera publié au cours de l'exercice 2003-2004.

Résultat stratégique 4 – Un programme de modernisation de la gestion qui vise à améliorer la capacité de la CNLC à contribuer à la sécurité du public et aux services fournis à ce dernier.

Depuis deux ans, la Commission met en œuvre un programme de modernisation de la gestion qui s'inspire des principes énoncés dans le document «Des résultats pour les Canadiens et Canadiennes» : accent sur les citoyens, valeurs, résultats et dépenses judicieuses. La modernisation de la gestion prend plusieurs formes au sein de la Commission, mais repose, au départ, sur l'idée que l'amélioration en ce domaine est directement liée à la question des ressources; toutefois, ce programme touche bien d'autres aspects de la gestion que le niveau des budgets, par exemple :

- Les stratégies de ressources humaines.
- La gestion de l'information et la technologie de l'information.
- Les systèmes et les processus de reddition de comptes.
- Les cadres de gestion du risque.
- L'amélioration des rapports sur le rendement, de manière à relier les données financières et les informations sur les programmes.

Ressources utilisées en 2002-2003
Exécution des programmes : 300 000 \$
ETP 2

- Programme de modernisation de la gestion.
- Soutenir l'initiative du gouvernement en faveur de la modernisation de la fonction de contrôle.
- Création d'un bureau de gestion du projet.
- Exécution d'une vérification destinée à évaluer les besoins de la CNLC et les domaines à améliorer en priorité.
- Elaboration de plans d'action pour mettre en œuvre les principaux éléments de la modernisation de la fonction de contrôle au sein de la CNLC.

Réalisations entrant dans le cadre des engagements énoncés dans les Rapports sur les plans et les priorités		
Programme	Engagements	Réalisations récentes
<ul style="list-style-type: none"> • Programme de modernisation de la gestion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'initiative du gouvernement en faveur de la modernisation de la fonction de contrôle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un bureau de gestion du projet. • Exécution d'une vérification destinée à évaluer les besoins de la CNLC et les domaines à améliorer en priorité. • Elaboration de plans d'action pour mettre en œuvre les principaux éléments de la modernisation de la fonction de contrôle au sein de la CNLC.

Le catalyseur du programme de modernisation de la gestion au sein de la CNLC est l'initiative lancée pour soutenir la modernisation de la fonction de contrôle. Dans ce contexte, la Commission a continué à prendre des mesures entrant dans le cadre de plusieurs grands projets.

Gestion des ressources humaines : La Commission fait face à des problèmes difficiles à régler au chapitre des ressources humaines. Dans un organisme de petite taille comme la CNLC,

- L'amélioration de la productivité grâce à une utilisation plus fonctionnelle de la technologie.
- La prise en considération de propositions visant la réforme de la Loi sur le casier judiciaire.

Ces mesures sont très importantes pour parer aux problèmes que posent la lourdeur des charges de travail et des ressources réduites. Si elles n'aboutissent pas, la Commission risque fort de voir à nouveau s'accumuler un arriéré de demandes et se prolonger le délai requis pour les traiter.

TABLERAU 4 – NOMBRE ANNUEL DE RÉHABILITATIONS OCTROYÉES OU DÉLIVRÉES ET DE RÉHABILITATIONS REFUSÉES

Décision	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Nbre %	Nbre %	Nbre %	Nbre %	Nbre %	Nbre %	Nbre %
Octroyées	4 873 62	3 594 65	3 129 53	7 495 52	10 725 63	7 204 49
Délivrées	2 760 35	1 882 34	2 732 46	6 700 47	5 920 35	7 232 49
Sous-total	7 633 98	5 476 99	5 861 99	14 195 99	16 645 98	14 436 98
Refusées	180 2	52 1	44 1	84 1	409 2	286 2
Total	7 813 100	5 528 100	5 905 100	14 279 100	17 054 100	14 722 100
Délai moyen de traitement	6 mois	11 mois	13 mois	18 mois	20 mois	17 mois

Le taux cumulatif de révocation/d'annulation de la réhabilitation demeure faible (3 %), ce qui montre que la plupart des gens qui sont réhabilités ne commettent pas de crime par la suite. La *LCI* prévoit deux catégories de révocation. Dans la première entrent les cas où une personne réhabilitée commet une infraction qui a été ou aurait pu être jugée par voie de procédure sommaire; la Commission examine alors ces cas pour évaluer le risque et déterminer s'il y a matière à révocation. La deuxième catégorie est celle des cas entraînant une révocation automatique de la réhabilitation par suite d'une condamnation pour une infraction punissable par voie de mise en accusation; la GRC informe la Commission qu'une telle infraction a été commise, ce qui entraîne la nullité de la réhabilitation.

TABLERAU 5 – RÉVOCATIONS DE RÉHABILITATIONS

Nbre cumulatif de réhabilitations octroyées/délivrées jusqu'ici	Réhabilitations révoquées/annulées pendant l'année	Nbre cumulatif de réhabilitations révoquées/annulées	Taux cumulatif de révocation/d'annulation (en %)
1997-1998	666	6 046	2,58
1998-1999	684	6 730	2,80
1999-2000	643	7 373	3,00
2000-2001	542	7 995	3,00
2001-2002	463	8 378	3,00
2002-2003	902	9 280	3,18

clientèle potentielle du programme de réhabilitation de la Commission. En moyenne, la Commission reçoit chaque année quelque 20 000 demandes de réhabilitation, ce qui génère des recettes d'environ un million de dollars (les droits à verser pour faire traiter une demande s'élevant à 50 \$). La Commission peut garder 70 % des recettes perçues, jusqu'à concurrence de 410 000 \$ par année, et elle consacre cet argent à l'exécution et à l'amélioration du programme de réhabilitation. À noter, toutefois, que les droits qui sont perçus sont loin de couvrir les frais qui doivent être engagés par la CNLC ou la GRC pour administrer ce programme. Les droits ont été fixés à 50 \$ pour que le coût ne soit pas un obstacle risquant d'empêcher certains Canadiens de demander leur réhabilitation.

Réalisations entrant dans le cadre des engagements énoncés dans les Rapports sur les plans et les priorités		
Programme	Engagements	Réalisations récentes
<ul style="list-style-type: none"> • Réhabilitations 	<ul style="list-style-type: none"> • Éliminer l'arriéré des demandes de réhabilitation. • Améliorer le délai moyen de traitement des demandes de réhabilitation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Élimination de l'arriéré en 2002-2003. • En 2002-2003, le délai moyen de traitement des demandes formulées par des personnes condamnées par procédure sommaire est tombé de 6 à 3 mois. Pour l'ensemble des demandes, le délai d'attente moyen est passé de 20 à 17 mois.

Efficacité du programme - Réhabilitations octroyées/délivrées et révoquées

La *Loi sur le casier judiciaire* (LCJ) confère à la Commission le pouvoir d'octroyer une réhabilitation aux personnes condamnées par voie de mise en accusation, si elle est convaincue de la bonne conduite du demandeur et s'il n'a pas été reconnu coupable d'une infraction au cours des cinq dernières années, et de réhabiliter également les personnes ayant commis des infractions punissables sur déclaration sommaire de culpabilité, si le demandeur n'a fait l'objet d'aucune condamnation pendant une période de trois ans. Le taux d'octroi/de délivrance est de 98 ou 99 %.

En 2002-2003, la Commission a éliminé l'arriéré des demandes de réhabilitation et a accéléré le traitement des nouvelles requêtes, si bien qu'en moyenne, il faut désormais non plus 20 mais 17 mois pour traiter une demande. Dans le cas des demandeurs qui ont commis des infractions punissables par voie de procédure sommaire, le délai moyen requis pour traiter leur dossier est tombé à trois mois. Malgré la rareté des ressources réservées à l'exécution de ce programme, la Commission s'efforce d'améliorer encore le processus de réhabilitation. Parmi les mesures prises en ce sens, mentionnons :

- La rationalisation du processus.

iv) Registre des décisions

- Treize (13) pour cent des répondants ont déclaré avoir consulté le registre des décisions de la Commission pour y trouver une décision concernant le délinquant qui leur avait causé du tort. (N.B. : De nombreuses victimes consultent le registre une fois, et par la suite, les décisions les concernant leur sont régulièrement communiquées).
- Les victimes qui ont consulté le registre l'ont fait deux fois, en moyenne.
- Environ 60 % des victimes qui ont consulté le registre ont déclaré que la décision qui les intéressait répondait à leurs attentes. Les personnes qui ont déclaré le contraire ont fait, par exemple, les observations suivantes :

« Pas assez sévère, trop focalisée sur le délinquant, mise en liberté sous condition trop rapide. »

« La décision n'a pas répondu à nos attentes, en partie parce que nous n'avons aucune idée de l'évolution du délinquant pendant son incarcération. Il serait utile de savoir quelles sont ses intentions vis-à-vis sa victime. »

« Oui et non. Il a bénéficié d'une libération conditionnelle anticipée, mais n'a pas été autorisé à retourner là où il résidait auparavant. »

« Le texte était extrêmement bien rédigé, et le comité d'examen a semble évaluer correctement la gravité du risque de récidive que présentait le délinquant. Toutefois, il a rendu une décision quelque peu incongrue en lui octroyant six PSSÉ de soixante-douze heures. »

Résultat stratégique 3 - Des décisions judiciaires concernant la réhabilitation, qui contribuent à long terme à la sécurité de la collectivité et assurent un service rapide aux personnes qui demandent une réhabilitation.

Une réhabilitation est une mesure officielle dont l'objet est d'effacer la honte d'une condamnation chez les personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé la peine qui leur avait été imposée, et une fois écoulée une période déterminée, démontrent qu'ils sont des citoyens responsables. La réhabilitation est donc un moyen de faciliter la réinsertion sans risque des délinquants dans la collectivité.

Principaux éléments

- Examen des demandes et prises de décision.
- Préparation des cas en vue des prises de décision.
- Gestion de l'information.
- Elaboration des politiques.
- Recommandations en matière de clémence.
- Services corporatifs.

Ressources utilisées en 2002-2003	
Exécution des programmes	2 433 844 \$
Services corporatifs	750 866 \$
Total	3 184 710 \$
ETP	46

Au Canada, plus de deux millions de personnes ont un casier judiciaire. Ce groupe représente la

« Je ne m'étais pas rendu compte que l'audience allait avoir lieu dans un établissement pénitentiaire. À cause de cela, c'était un peu intimidant. »

« J'ai pensé que nous devrions avoir la possibilité de nous faire entendre davantage. J'ai eu l'impression que les droits du délinquant avaient plus de poids que ceux des victimes. »

« C'était mieux que ce à quoi je m'attendais – J'ai été favorablement impressionné par les questions qui ont été posées au délinquant – Je suis d'accord avec les décisions qui ont été prises. »

• Soixante-seize (76) pour cent des répondants ont déclaré avoir été informés qu'ils pouvaient présenter une déclaration lors des audiences tenues par la CNLC. Parmi eux, ceux qui avaient décidé de ne pas en présenter une ont donné, par exemple, les explications suivantes :

- Peur du délinquant.
- Désir de ne pas avoir d'autres contacts, de tourner la page.
- Désir d'éviter le choc émotionnel qu'implique une telle expérience.
- Perte de salaire et coût du déplacement pour assister à l'audience.

• Parmi le groupe des victimes qui avaient présenté une déclaration lors d'une audience, 90 % avaient le sentiment que la CNLC les avait préparées suffisamment à cette expérience.

• Parmi ce groupe, 80 % ont présenté leur déclaration en personne.

• Toujours parmi ce groupe de victimes, 90 % étaient accompagnées d'une personne venue pour les soutenir (85 % étaient des membres de leur famille).

• L'expérience a été jugée profitable par 86 % de ces victimes, et elles ont donné, par exemple, les explications suivantes :

« Cela m'a permis, dans une certaine mesure, de mettre ce crime derrière moi, parce que j'ai pu parler directement à la personne qui l'a commis. »

« Même si je ne suis pas convaincu que ma déclaration a eu un impact sur la décision prise par la Commission, cela m'a donné la possibilité de rappeler au délinquant la peine et la souffrance qu'il a causées à ma famille. »

« En rédigeant une déclaration, je me suis senti un peu moins comme une victime. Au tribunal, il a fallu que j'explique ce que le délinquant m'avait fait. Lors de l'audience, j'ai pu expliquer ce que j'ai ressenti à cause de ce qu'il m'avait fait. »

i) Accès à l'information

- C'est auprès d'organismes établis pour aider les victimes (25 %), de la police (22 %) ou des tribunaux (15 %) que la plupart des victimes apprennent qu'elles peuvent communiquer avec la CNLC pour obtenir des informations.
- En majorité, les victimes communiquent avec la Commission par téléphone (64 %) ou par courrier (31 %). En moyenne, chaque victime qui communique avec la Commission a sept (7) contacts avec elle.
- Quatre-vingt-dix (90) pour cent des victimes ont indiqué qu'elles avaient obtenu l'information qu'elles recherchaient en temps utile. Les répondants qui ont indiqué qu'ils n'étaient pas satisfaits à cet égard ont donné des raisons comme la perte de leur demande ou les restrictions qui s'appliquaient aux renseignements qui leur avaient été fournis.
- La plupart des victimes qui communiquent avec la Commission recherchent des informations sur :

ii) Personnel de la CNLC

- Plus de 90 % des répondants ont jugé satisfaisante la disponibilité du personnel.
- Quatre-vingt-treize (93) pour cent des répondants ont déclaré que le personnel de la CNLC était bien informé.
- Quatre-vingt-seize (96) pour cent des répondants ont jugé que le personnel était prévenant.

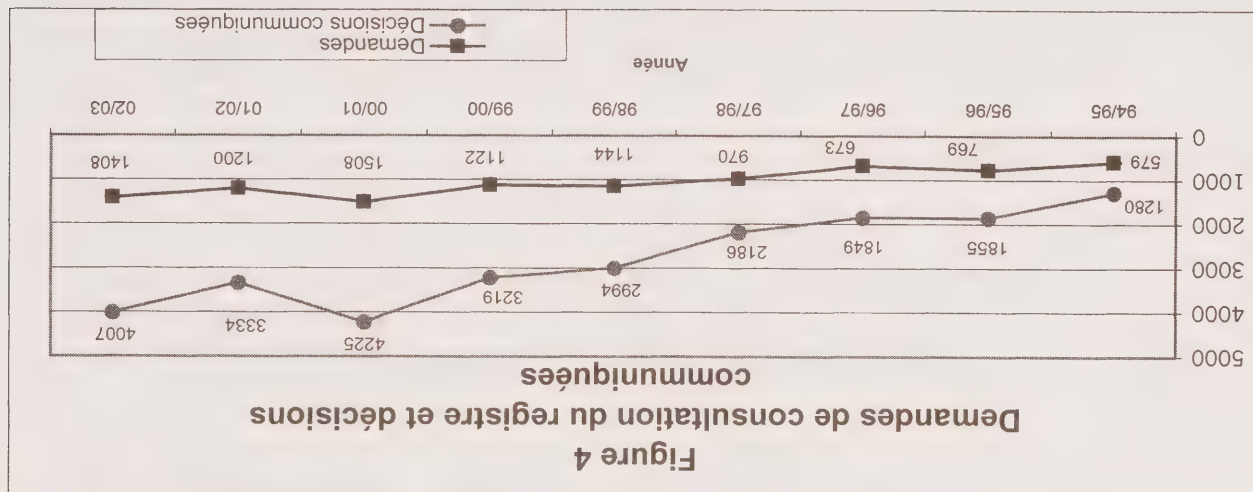
iii) Déroulement des audiences

- Environ 20 % des répondants ont déclaré qu'ils avaient observé une audience.
- Parmi eux, 92 % ont indiqué avoir reçu au préalable suffisamment d'informations pour se préparer.
- Toujours parmi eux, la plupart (78 %) ne sont pas venus seuls assister à l'audience. Le plus souvent, ils étaient accompagnés de membres de leur famille (80 %).
- Toujours parmi les victimes ayant observé une audience, un peu plus de 60 % d'entre elles ont déclaré que les choses s'étaient déroulées comme elles s'y attendaient. Les répondants qui ont indiqué le contraire ont fait, par exemple, les observations suivantes :

En juillet 2003, la Commission a distribué quelque 2 600 questionnaires à des victimes d'actes criminels qui avaient été auparavant en contact avec la CNLC. On leur demandait d'indiquer comment elles avaient entendu parler de la possibilité d'obtenir des renseignements et de l'aide auprès de la CNLC, et de coter la qualité de cette information et de l'assistance qu'elles avaient reçue, ainsi que la rapidité et le professionnalisme du service fourni par les employés de la Commission. Les résultats de ce sondage permettront d'actualiser la politique, les activités de formation et le fonctionnement opérationnel. Plus de 500 victimes ayant répondu, on a donc enregistré un taux de réponse de plus de 20 %. Les résultats préliminaires de ce sondage, qui se fondent sur l'information recueillie sur 250 questionnaires, sont présentés dans ce rapport. Un rapport final sera publié à l'automne 2003.

Sondage auprès des victimes d'actes criminels

En 2002-2003, la Commission a communiqué plus de 4 000 décisions consignées dans le registre, en réponse à environ 1 400 demandes. Ces demandes proviennent le plus souvent de victimes (environ 50 %) ou des médias (30 %).



La loi ne définit pas le contenu du « registre des décisions », ni ce que l'on peut entendre par « démontrer que l'on a un intérêt à l'égard d'un cas particulier ». Cependant, soucieuse d'être transparente et de rendre compte comme il se doit, la Commission a choisi de verser intégralement au registre les évaluations du risque et les exposés des décisions, et elle a déterminé que communiquer par écrit avec la Commission pour demander de consulter le registre des décisions serait le critère démontrant un intérêt à l'égard d'un cas.

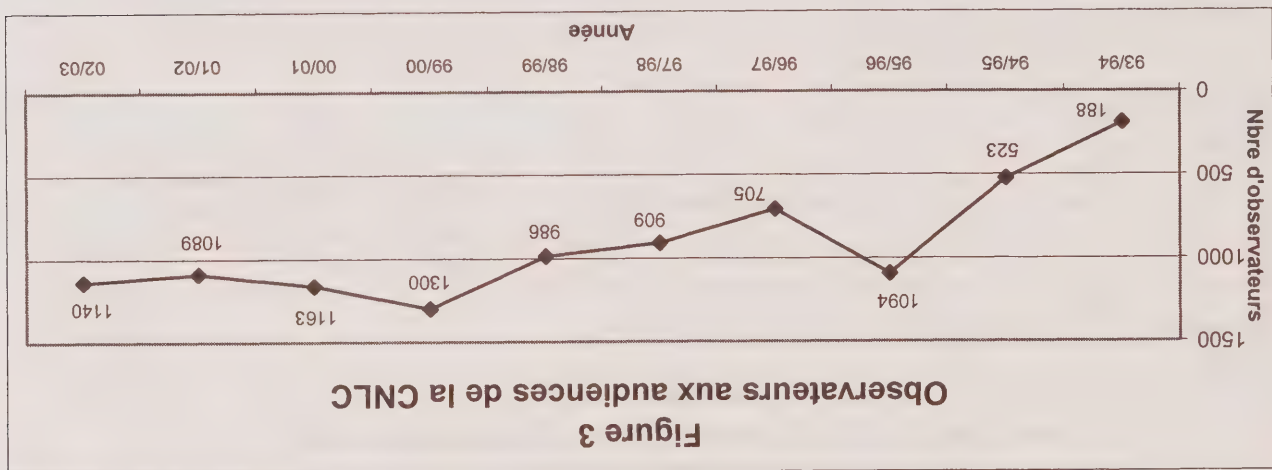
peut, sur demande écrite à la Commission, avoir accès aux renseignements concernant ce cas d'une personne, permettrait de remonter à une source de renseignements obtenus de façon confidentielle ou nuirait à la réinsertion sociale du délinquant sont supprimées. Dans le deuxième cas, les chercheurs peuvent demander à la Commission l'autorisation de consulter le registre et prendre connaissance de l'information une fois qu'on en a retranché tous les éléments permettant d'identifier les personnes concernées.

La LSCMLC prévoit la création d'un registre des décisions de la Commission qui peut être consulté soit pour connaître les détails d'une décision précise, soit à des fins de recherche. Dans le premier cas, toute personne qui démontre qu'elle a un intérêt à l'égard d'un cas particulier

Registre des décisions

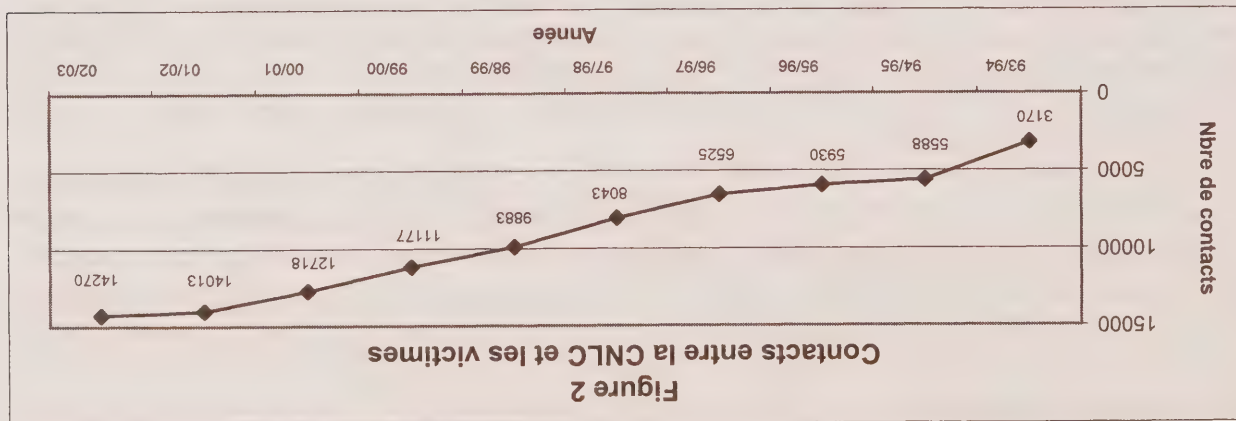
Depuis juillet 2001, la CNLC autorise les victimes à lire des déclarations lors de ses audiences. Au cours de la période allant du 1^{er} juillet 2001 au 31 mars 2003, 220 victimes se sont prévaluées de cette opportunité. La plupart d'entre elles (environ 27 %) étaient des victimes d'agression sexuelle ou des membres de la famille de victimes de meurtre (27 %) ou d'homicide involontaire (16 %). Environ 75 % de ces déclarations ont été faites par des victimes qui ont assisté aux audiences en personne, les autres ayant choisi de s'exprimer au moyen d'une bande audio ou vidéo.

Lecture de déclarations par les victimes



En 2002-2003, la Commission a accueilli plus de 1 100 observateurs à ses audiences.

Observateurs aux audiences



En 2002-2003, la Commission a eu quelque 14 300 contacts avec des victimes qui, pour la plupart, avaient été l'objet d'une infraction avec violence, comme une agression sexuelle, ainsi qu'avec des membres de la famille de victimes de meurtres.

Contacts avec des victimes

- la satisfaction des personnes auxquelles la Commission fournit des informations et accorde de l'aide.
 - le niveau d'activité de la CNLC pour répondre aux demandes de renseignements et d'assistance;
 - deux volets :
- La *LSCMLC* stipule que la Commission doit fournir des renseignements aux victimes d'actes criminels, permettre à des observateurs d'assister à ses audiences et autoriser la consultation des décisions consignées dans son registre des décisions. Les réalisations à cet égard comportent

Efficacité du programme (HL)*

Réalisations entrant dans le cadre des engagements énoncés dans les Rapports sur les plans et les priorités		
Programmes	Engagements	Réalisations récentes
<ul style="list-style-type: none"> Victimes d'actes criminels. Enquêtes sur les incidents tragiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la coordination des activités concernant les victimes au sein de la CNLC, du SCC et d'autres organismes-partenaires clés. Recueillir les commentaires de victimes sur la qualité de l'information et de l'assistance fournies par la CNLC. Faire enquête sur les incidents tragiques impliquant des délinquants dans la collectivité et faire rapport des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de mesures pour permettre aux victimes de lire des déclarations lors des audiences de la CNLC. Création d'un petit bureau national regroupant des représentants du SCC et de la CNLC à l'intention des victimes. Distribution d'un questionnaire aux victimes en juillet 2003. Résultats préliminaires fournis dans ce Rapport sur le rendement. Cinq enquêtes menées en 2002-2003. Résultats communiqués au sein de la CNLC et au public, le cas échéant.

la récidive après l'expiration du mandat renforce cette théorie, car elle indique que le processus minutieux suivi par la CNLC et le SCC lors de la préparation des cas et de l'évaluation du risque, dans le but de prendre une décision au sujet de la libération conditionnelle, permet assez bien de repérer les délinquants qui sont plus susceptibles de ne pas commettre de nouveaux crimes avec violence dans la collectivité.

Cette information porte exclusivement sur la récidive qui entraîne l'imposition d'une nouvelle peine d'emprisonnement dans un établissement fédéral (c'est-à-dire une peine d'emprisonnement de deux ans ou plus). Si toutes les nouvelles infractions (donnant lieu à une peine d'emprisonnement de moins de deux ans, à des amendes, etc.) étaient prises en compte, le taux général de récidive serait plus élevé. La Commission n'a pas accès à cette information; toutefois, des travaux en cours dans les services correctionnels et les organismes de libération conditionnelle fédéraux et provinciaux visent à réunir ce genre de renseignements.

Résultat stratégique 2 : Des processus décisionnels touchant la mise en liberté sous condition qui sont transparents et accessibles, et qui satisfont à l'obligation de rendre compte.

La *LSCMLC* met l'accent sur la transparence et la responsabilisation par des dispositions qui reconnaissent aux victimes d'actes criminels le droit d'être renseignées, qui autorisent la présence de parties intéressées aux audiences de la CNLC et qui donnent au public la possibilité de s'informer sur les décisions rendues par la Commission en consultant le registre où elles sont consignées. D'autres éléments clés sont liés à la transparence et à la responsabilisation, par exemple : la tenue d'enquêtes sur les incidents graves impliquant des délinquants dans la collectivité, la communication opportune des conclusions de ces enquêtes au sein de la Commission et aux parties intéressées, et la mise en œuvre d'un programme d'information publique efficace.

Principaux éléments

- Information pour les victimes d'actes criminels.
- Observateurs aux audiences de la CNLC.
- Accès au registre des décisions de la Commission.
- Enquêtes et vérification de cas.
- Information du public et participation des citoyens.
- Surveillance du rendement et rapports.
- Services corporatifs.

Ressources utilisées en 2002-2003		
Exécution des programmes	2 931 000 \$	
Services corporatifs	403 000 \$	
Total	3 334 000 \$	
FTP		39

Au Canada, le régime de mise en liberté sous condition repose sur le principe selon lequel un délinquant qui retourne progressivement dans la collectivité, après avoir suivi des programmes et des traitements, et qui fait l'objet d'une bonne évaluation du risque ainsi que d'une surveillance adéquate dans la collectivité, a de meilleures chances de se réinsérer dans la société en toute sécurité. Dans ce contexte, une liberté graduelle et surveillée est jugée plus efficace qu'une mise en liberté sans transition à la fin de la peine (expiration du mandat). L'information disponible sur

- chez les délinquants emprisonnés jusqu'à la fin de leur peine (c.-à-d. maintenus en incarcération), le taux de récidive après l'expiration du mandat est d'environ 50 %.
- environ 30 % des délinquants qui étaient en liberté d'office quand leur mandat a expiré ont été réincarcérés dans un établissement fédéral;
- environ 10 % des délinquants ayant bénéficié d'une libération conditionnelle totale ont récidivé après l'expiration de leur mandat et ont été réincarcérés dans un établissement fédéral;
- environ 25 % des délinquants appartenant à ce groupe ont été réadmis dans un pénitencier fédéral. Il existe cependant des différences importantes entre ces délinquants pour ce qui est du taux de récidive :

Le suivi à long terme indique qu'environ 25 % des délinquants appartenant à ce groupe ont été réadmis dans un pénitencier fédéral. Il existe cependant des différences importantes entre ces délinquants pour ce qui est du taux de récidive :

L'information sur la récidive postérieure à l'expiration du mandat est importante parce qu'elle concerne la sécurité du public à long terme. À ce jour, cette information se fonde sur le nombre de délinquants réadmis dans un établissement sous responsabilité fédérale, au 31 mars 2003, après avoir purgé une peine de ressort fédéral en établissement, au terme d'une libération conditionnelle totale ou encore après avoir été libérés d'office, entre 1988-1989 et 1993-1994.

Récidive après l'expiration du mandat (HL)*

* Le nombre des condamnations pour infractions avec violence peut changer au cours des 12 à 18 mois suivant la fin d'un exercice, au fur et à mesure que les affaires en cours sont jugées.

ANNÉE	SEMI-LIBERTÉ (condamnations)	Taux PAR 1 000	LIB. COND. (condamnations)	Taux PAR 1 000	LIBÉRATION D'OFFICE (condamnations)	Taux PAR 1 000	TOTAL DES CONDAMNATIONS
1994-1995	77	58	99	20	165	83	341
1995-1996	63	53	64	14	185	83	312
1996-1997	38	37	54	13	160	67	252
1997-1998	36	29	48	12	154	62	238
1998-1999	34	22	36	9	137	55	207
1999-2000	50	32	39	8	157	56	246
2000-2001	32	23	33	8	166	60	234
2001-2002	29	22	33	8	142	50	204
2002-2003*	13	10	19	5	129	44	161

TABLERAU 3 – CONdamnATIONS POUR INFRACTIONS AVEC VIOLENCE, SELON LE TYPE DE MISE EN LIBERTÉ ET SELON LE TAUX DE CONdamnATIONS PAR 1 000 DÉLINQUANTS SOUS SURVEILLANCE

- La comparaison des pourcentages de condamnations pour infraction avec violence et des pourcentages de crimes avec violence, fondée sur les Enquêtes de déclaration uniforme de la criminalité, donne à penser que les délinquants bénéficiant d'une libération conditionnelle totale ne sont pas plus susceptibles que les membres du grand public de commettre une infraction avec violence.

- Le nombre des condamnations pour infraction avec violence prononcées annuellement a diminué pour tous les types de mise en liberté au cours des sept dernières années.
- Les données indiquent également clairement une tendance à la baisse des taux de condamnations par 1 000 délinquants sous surveillance.

Condamnations pour infractions avec violence (HL)*

42 (3 %) ont été révoquées à la suite d'une infraction avec violence.

81 (5 %) ont été révoquées à la suite d'une infraction sans violence.

manquamment aux conditions.

178 (11 %) libérations conditionnelles totales sous surveillance ont été révoquées pour

décédés entre le 1^{er} avril 1994 et le 31 mars 2002.

163 (10 %) délinquants condamnés à des peines minimales d'emprisonnement à perpétuité sont

par les résultats suivants :

Les délinquants condamnés pour meurtre qui bénéficient d'une libération conditionnelle restent en liberté sous condition toute leur vie. Le suivi à long terme de ce groupe indique qu'environ 8 % d'entre eux commettent une nouvelle infraction. Entre le 1^{er} avril 1994 et le 31 mars 2003, 1 503 délinquants condamnés à une peine minimale d'emprisonnement à perpétuité ont bénéficié de 1 631 périodes de libération conditionnelle totale, sous surveillance. Au 31 mars 2003, 1 167 (72 %) périodes de surveillance étaient toujours en cours. Les cas restants se sont soldés

TABLEAU 2 - RÉSULTAT DE LA SEMI-LIBERTÉ DE DELINQUANTS SOUS RESPONSABILITÉ FÉDÉRALE, SELON LE TYPE D'INFRACTION À L'ORIGINE DE LEUR CONDAMNATION (en %)												
Résultat	Meurtre			Infraction sexuelle mentionnée à l'annexe I		Infraction sexuelle mentionnée à l'annexe I		Infraction mentionnée à l'annexe II		Infraction non mentionnée dans les annexes		Total
	2001/2002	2002/2003	2001/2002	2001/2002	2002/2003	2001/2002	2002/2003	2001/2002	2002/2003	2001/2002	2002/2003	2001/2002
Semi-liberté réussie	91,7	93,0	94,6	95,4	78,9	80,7	90,3	90,7	68,5	72,8	82,2	84,4
Révoquée pour manquement aux conditions	7,5	6,3	5,1	4,6	15,4	16,1	7,2	7,2	17,9	17,5	12,0	12,0
RÉCIDIVE (Révoications à la suite d'une infraction)												
Non violente	0,5	0,7	0,3	0,0	4,1	2,4	2,1	2,2	12,6	9,0	4,4	3,2
Violente	0,2	0,0	0,0	0,0	1,7	0,9	0,4	0,0	1,0	0,7	0,9	0,4
Total de la récidive	0,7	0,7	0,3	0,0	5,8	3,3	2,5	2,2	13,6	9,7	5,3	3,6

Les «condamnés à perpétuité» forment un groupe très visible et de plus en plus nombreux au sein de la population carcérale sous responsabilité fédérale. Ils sont environ 2 345 et représentent à peu près 18 % des détenus des prisons fédérales et quelque 17 % des délinquants bénéficiant d'une semi-liberté ou d'une libération conditionnelle totale (1 420 personnes). Les condamnés à perpétuité ne sont pas admissibles à la libération d'office.

La semi-liberté accordée à des délinquants purgeant des peines d'emprisonnement à perpétuité a donné des résultats positifs. Comparativement à d'autres groupes, ils ont été aussi nombreux - ou plus - à achever avec succès leur période de surveillance, et leur taux de récidive a été plus faible.

Délinquants purgeant des peines d'emprisonnement à perpétuité pour meurtre (HL)*

TYPE DE MISE EN LIBERTÉ/ ANNEE	ACHÈVEMENT SUCÈS T AVEC	RÉVOCATION (violation d'une condition)	TOTAL SANS RÉCIDIVE	Infraction non violente		Infraction violente		TOTAL AVEC RÉCIDIVE
				RÉCIDIVE (Révocation résultant d'une infraction)	Infraction	RÉCIDIVE	Infraction	
liberté	2000-2001	2001-2002	2002-2003	#	%	#	%	%
2000-2001	2 907	81,6	409	11,5	3 316	93,1	213	6,0
2001-2002	2 673	82,8	386	12,0	3 059	94,8	142	4,4
2002-2003	2 517	84,4	357	12,0	2 874	96,4	95	3,2
Libération conditionnelle totale	2000-2001	2001-2002	2002-2003	#	%	#	%	%
2000-2001	1 335	74,2	264	14,7	1 599	88,9	68	9,3
2001-2002	1 324	74,3	278	15,6	1 602	89,9	151	8,5
2002-2003	1 159	72,7	287	18,0	1 446	90,7	132	8,3
Libération d'office	2000-2001	2001-2002	2002-2003	#	%	#	%	%
2000-2001	2 957	58,7	1 297	25,7	4 254	84,4	618	12,3
2001-2002	3 022	59,3	1 376	27,0	4 398	86,3	559	11,0
2002-2003	3 100	57,9	1 628	30,4	4 728	88,3	501	9,4
2000-2001	2001-2002	2002-2003	d'office	2000-2001	2001-2002	2002-2003	Libération	2002-2003
784	701	630	11,8	13,7	1,6	1,6	13,7	11,8

TABLEAU 1 - RÉSULTATS DES MISES EN LIBERTÉ SOUS CONDITION À PARTIR D'UN ÉTABLISSEMENT FÉDÉRAL

Efficacité du programme (HL)*

La Commission est jugée, comme il se doit, sur les résultats de ses décisions d'accorder la libération conditionnelle. Elle a recours à différents éléments pour évaluer la conduite des libérés conditionnels :

- les résultats de la mise en liberté sous condition;
- les condamnations pour infraction avec violence;
- la récidive après l'expiration du mandat.

Des comparaisons sont établies avec la conduite des délinquants libérés d'office, même si leur mise en liberté n'est pas le fruit d'une décision de la Commission, puisqu'elle leur est accordée en vertu de la loi.

Résultats des mises en liberté sous condition (HL)*

Les informations relatives aux résultats à long terme indiquent que :

- Quatre-vingt (80) pour cent des libérations conditionnelles (semi-liberté et libération conditionnelle totale) sont entièrement réussies.
- Moins de 10 % des libérations conditionnelles se terminent par une nouvelle infraction, et environ 1 % par une nouvelle infraction avec violence. De fait, le nombre des infractions violentes commises par des délinquants ayant bénéficié d'une semi-liberté ou d'une libération conditionnelle totale a chuté de 25 % au cours des cinq dernières années.
- Environ 60 % des mises en liberté d'office sont entièrement réussies, environ 15 % se terminent par une nouvelle infraction et 3 % par une nouvelle infraction avec violence.

- Les informations les plus récentes sur les résultats de la libération conditionnelle (voir tableau 1) confirment les tendances à long terme – parmi les délinquants ayant bénéficié d'une libération conditionnelle, 80 % ne sont pas réincarcérés, 90 % ne commettent aucune autre infraction et 99 % ne se rendent pas coupables d'une autre infraction avec violence. Il faut toutefois considérer les données de 2002-2003 avec circonspection, étant donné que les chiffres et le taux des condamnations suite à de nouvelles infractions risquent d'augmenter au fur et à mesure que les affaires en cours sont jugées.

La Commission procède en trois temps pour évaluer le risque :

i.) Elle évalue les facteurs de risque et les besoins au moment de l'incarcération – facteurs propres au cas, tels que nature de l'infraction, antécédents criminels, problèmes d'alcool ou de drogue, santé mentale. Les commissaires prennent aussi en considération la probabilité statistique de récidive.

ii.) Elle évalue la conduite du délinquant dans l'établissement et détermine si les interventions ont contribué à réduire le risque – effets bénéfiques des traitements et des programmes suivis pendant l'incarcération, et manière dont le délinquant perçoit son infraction et son comportement criminel.

iii.) Elle évalue le plan de mise en liberté du délinquant et la conclusion concernant le risque – notamment ce qui concerne, dans le plan de mise en liberté, le soutien dans la collectivité, la disponibilité de programmes et de counseling, les moyens de surveillance et la nécessité d'ajouter des conditions pour contrôler le risque dans la collectivité.

Réalisations entrant dans le cadre des engagements énoncés dans les Rapports sur les plans et les priorités

Programmes	Engagements	Réalisations récentes
<ul style="list-style-type: none"> ● Réforme législative (LSCMLC). ● Approche correctionnelle judiciaire (Questions concernant les Autochtones). ● (Questions concernant les services correctionnels communautaires). ● (Évaluation). ● Système sur la mise en liberté sous condition (SMLC). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Collaborer avec les partenaires pour garantir que la mise en liberté sous condition s'inscrit dans un cadre législatif pertinent. ● Elaborer des modèles de décisions sur la libération conditionnelle répondant aux besoins des délinquants autochtones. ● Améliorer les politiques relatives à l'évaluation du risque et la formation concernant les délinquants autochtones. ● Améliorer les politiques relatives à l'évaluation du risque, la formation et les modèles de décisions concernant les délinquants membres de minorités visibles. ● Évaluer les effets et les répercussions de l'approche correctionnelle judiciaire. ● Améliorer la qualité de l'information sur laquelle s'appuient les décisions touchant la mise en liberté sous condition, grâce au SMLC. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Projet de loi C-40 sur la réforme de la LSCMLC, déposé en juin 2003. Propositions s'appuyant sur les données relatives au rendement de la CNLC. ● Tenue d'audiences avec l'aide d'un Aîné dans toutes les régions du pays. (plus de 500 audiences tenues en 2002-2003). ● Politiques révisées. Formation et mise en œuvre prévues en 2003. ● En cours : consultations concernant les politiques et élaboration de modèles de décisions. ● Cadre d'évaluation défini. Évaluation en cours. Publication du rapport prévue en 2004. ● Conception du SMLC : respect du calendrier et du budget. Mise en œuvre prévue en 2004 pour coïncider avec celle du SGD par le SCC.

La présente partie est consacrée aux réalisations s'inscrivant dans le cadre des quatre résultats stratégiques recherchés par la Commission, et ce, sous deux angles : celui des engagements pris dans les Rapports sur les plans et les priorités et celui de l'efficacité des programmes, c'est-à-dire de l'efficacité des actions de la CNLC dans le but de contribuer à la sécurité du public et aux services fournis à ce dernier.

Sources et fiabilité des données : L'information et les données fournies dans le présent rapport proviennent de diverses sources, y compris des dossiers et des rapports de la CNLC, d'un sondage sur les victimes d'actes criminels et de deux grands systèmes automatisés – le Système de gestion des délinquants (SGD) et le Système de traitement des demandes de réhabilitation (STDR). Les données du SGD et du STDR, ainsi que les méthodes selon lesquelles elles ont été recueillies et enregistrées font l'objet d'un examen rigoureux. Lorsque des erreurs sont décelées, elles sont corrigées, et les bases de données des systèmes sont mises à jour. Grâce à ces mesures de contrôle, la Commission s'applique à produire des informations qui sont aussi pertinentes et exactes que possible.

Résultat stratégique 1 : Des décisions judiciaires concernant la mise en liberté sous condition qui contribuent, à long terme, à la protection des collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

La protection de la société est toujours le critère déterminant des décisions ayant trait à la mise en liberté sous condition. Ces décisions sont prises après un examen de tous les renseignements pertinents disponibles et une évaluation minutieuse du risque. La mise en liberté sous condition contribue à la sécurité des collectivités en permettant une réintégration sociale graduelle et contrôlée des délinquants.

Principaux éléments

- Examen des cas et prise de décisions par les commissaires.
- Soutien du personnel à la prise de décisions.
- Gestion de l'information.
- Formation et perfectionnement.
- Elaboration des politiques.
- Recherche et analyse statistique.
- Services corporatifs.

Ressources utilisées en 2002-2003		
Exécution des programmes	26 379 659 \$	
Services corporatifs	3 231 897 \$	
Total	29 611 556 \$	
ETP		290

Chaque année, la Commission réalise entre 22 000 et 25 000 examens relatifs à la mise en liberté sous condition. Le travail que nécessitent la préparation et la réalisation de ces examens est le plus important facteur coût pour ce résultat stratégique, représentant des dépenses qui se sont chiffrées entre 18 et 20 millions de dollars en 2002-2003. Le coût moyen d'une audience de libération conditionnelle est évalué présentement à environ 750 \$. Quant au coût d'une audience avec l'aide d'un Aîné, il s'élève à environ 1 450 \$.

Résultats stratégiques	Évaluées en fonction des éléments suivants	Dépenses en 2002-2003
2. Des processus décisionnels touchant la mise en liberté sous condition qui sont transparents et accessibles, et qui satisfont à l'obligation de rendre compte. voir pages 19 à 25	Données sur les contacts de la Commission avec les victimes d'actes criminels, les observateurs présents à ses audiences et les personnes désignant consulter son registre des décisions. Communication des conclusions des enquêtes sur des incidents graves dans la collectivité.	3 334 000 \$ (9 %) 39 ETP (10 %)
3. Des décisions judiciaires concernant la réhabilitation - qui contribuent à long terme à la sécurité de la collectivité et assurent un service rapide aux personnes qui demandent une réhabilitation. voir pages 26 à 28	Données sur les réhabilitations octroyées/délivrées ou révoquées. Information sur le délai moyen de traitement des demandes de réhabilitation.	3 184 710 \$ (9 %) 45 ETP (12 %)
4. Un programme de modernisation de la gestion qui vise à promouvoir et préserver l'efficacité et l'efficacité dans tous les aspects de l'exécution des programmes. voir pages 28 à 30	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès réalisés à l'égard des principales initiatives prises dans le cadre du plan de modernisation de la fonction de contrôle élaboré par la CNLC : • Renouvellement des ressources humaines • Stratégie relative à l'information et à la technologie • Plan national d'aménagement des locaux. • Évaluation. 	300 000 \$ (1 %) 2 ETP (0,5 %)

Résultats stratégiques	Évalués en fonction des éléments suivants	Dépenses en 2002-2003
1. Des décisions judiciaires concernant la mise en liberté sous condition - qui contribuent à long terme à la sécurité des collectivités. voir pages 13 à 19	<ul style="list-style-type: none">• Données sur les conséquences des décisions relatives à la mise en liberté sous condition :• Nombre et taux des condamnations pour infractions avec violence chez les délinquants mis en liberté conditionnelle et en liberté d'office.• Résultats des libérations conditionnelles et d'office.• Taux de récidive après l'expiration du mandat chez les délinquants ayant antérieurement bénéficié d'une libération conditionnelle totale ou d'une libération d'office ou chez ceux qui ont été libérés à la fin de leur mandat, en vertu du régime fédéral de mise en liberté.	29 611 556 \$ (81 %) 290 ETP (77 %)

3. Résultats stratégiques

- Le tableau qui suit présente les résultats stratégiques de la Commission pour 2002-2003, les éléments servant à évaluer la progression vers la réalisation de ces résultats et les dépenses entraînées par les initiatives prises pour y parvenir.
- Un cadre législatif moderne et pertinent.
 - Une évaluation du risque et une prise de décisions de meilleure qualité.
 - Des processus plus ouverts à l'égard des victimes d'actes criminels.
 - Une réponse plus efficace aux besoins des délinquants et collectivités autochtones.
 - Une meilleure compréhension et une meilleure approche à l'égard de la diversité canadienne.
 - Une information publique plus efficace afin de faire mieux comprendre au public que la mise en liberté sous condition est une stratégie qui favorise la sécurité publique.
 - Des partenariats plus solides avec la collectivité afin de favoriser la réussite de la mise en liberté sous condition.
 - Un traitement plus rapide et plus efficace des demandes de réhabilitation.
 - Une stratégie de ressources, y compris technologiques, qui rend les opérations plus efficaces et favorise leur amélioration continue.

complexes, à cause du profil d'infraction de plus en plus violent des délinquants sous responsabilité fédérale, de son implication croissante auprès des victimes et du nombre élevé d'examen de mises en liberté sous condition et de demandes de réhabilitation qu'elle doit traiter. En outre, la Commission doit donner suite à de multiples initiatives visant à améliorer la gestion, telles que la modernisation de la fonction de contrôle et un système d'évaluation des programmes plus rigoureux. Collectivement, ces charges de travail imposent d'importantes pressions sur la Commission, exigeant qu'elle revoie attentivement ses priorités et qu'elle attribue ses ressources de manière à favoriser une véritable contribution à la sécurité publique.

Gestion de l'information et technologie : Dans des domaines comme la mise en liberté sous condition et la réhabilitation, la pertinence des décisions rendues repose essentiellement sur la qualité de l'information disponible, et il est primordial, pour assurer la collecte et le transfert d'une information de bonne qualité, de pouvoir utiliser la technologie de manière productive. La Commission est constamment confrontée à la difficulté de trouver les ressources humaines et financières nécessaires pour mettre au point et améliorer des systèmes d'information indispensables, et pour assurer leur entretien et leur soutien permanents. Par ailleurs, les nouvelles initiatives dans le secteur de l'information, notamment celles du gouvernement en direct et de l'intégration de l'information de la justice, se traduisent par de nouvelles exigences. Afin de tirer profit au maximum de la technologie, la Commission a élaboré, en matière de technologie de l'information, une stratégie globale qui met l'accent sur l'interopérabilité et la rentabilité à long terme.

Gestion des ressources humaines : Plus de 35 % des employés de la CNLC ont 50 ans ou plus, ce qui veut dire qu'un nombre important de départs à la retraite est à prévoir au cours des cinq prochaines années. Il sera difficile de remplacer ces employés, compte tenu du contexte dans lequel se situent les ressources humaines de la Commission. À la CNLC, les niveaux de classification sont plus faibles que dans bien d'autres organisations, et les possibilités d'avancement sont limitées. Pour ajouter à la complexité du défi que posent les ressources humaines, la Commission s'est engagée à maintenir un effectif qui reflète la diversité de la population canadienne.

2. La Vision (HL)*

À la fin des années 90, la Commission a reconnu le caractère complexe et dynamique du contexte de ses activités, les défis que posent les responsabilités qu'elle doit assumer dans le cadre de programmes exigeants en main-d'œuvre et la nécessité de continuer d'améliorer la sécurité générale et le service public. C'est dans ce contexte que s'inscrit la Vision 2000 et au-delà, élaborée par la Commission, un document conçu pour la positionner de façon à faire face aux difficultés courantes et nouvelles. La Vision définit l'orientation stratégique de la Commission en la décrivant dans une situation idéale, et trace la voie d'une amélioration continue fondée sur les éléments suivants :

* La note (HL)* indique un hyperlien avec le site Internet de la CNLC.

Charges de travail : Les charges de travail que doit assumer la Commission restent lourdes et

Facteurs internes

Autochtones : Il est de plus en plus largement admis que la représentation disproportionnée des Autochtones dans le système de justice a atteint un point critique, et la situation pourrait encore empirer à l'heure où un nombre croissant de jeunes Autochtones arrivent à l'âge où l'on est le plus enclin au crime. En outre, on constate que ces jeunes sont plus largement impliqués dans les activités de bandes. Ces tendances pourraient influencer sur les taux de criminalité chez les Autochtones, ce qui risquerait d'accentuer leur surreprésentation au sein du système de justice. Le gouvernement a reconnu la gravité de la situation dans un récent discours du Trône et il a demandé aux ministères et organismes fédéraux de s'attaquer à ce problème.

Attitudes du public : La sécurité reste une question préoccupante aux yeux de la population, d'autant plus que la menace que représente le terrorisme se manifeste à travers le monde. Il semble également que le crime et la violence, notamment la récidive violente de la part de délinquants mis en liberté dans la collectivité sous diverses conditions, inquiètent les Canadiens plus qu'auparavant. La chose est claire lorsqu'on voit se multiplier les appels en faveur d'un examen exhaustif des lois, des politiques et des activités ayant trait au système correctionnel, et grandir la méfiance à l'égard des autorités chargées des services correctionnels et de la libération conditionnelle.

En outre, la Commission collabore avec le ministère du Solliciteur général à un examen de la *Loi sur le casier judiciaire* situé dans le contexte de l'objet et de la valeur de la réhabilitation, de la qualité du service fourni aux personnes qui demandent une réhabilitation, des nouvelles avancées technologiques et de l'intégration de l'information de la justice.

Examen de la Loi : Le Comité permanent de la justice et des droits de la personne a terminé, en mai 2000, son rapport sur l'examen de la LSCMLC. Intitulé *En constante évolution : La Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, le rapport renferme de nombreuses recommandations qui ont une incidence importante sur le système correctionnel et le régime de mise en liberté sous condition au Canada. Dans sa réponse, le gouvernement a accepté la plupart de ces recommandations et a reconnu la nécessité de prendre des mesures concrètes pour donner suite aux observations du comité. En juin 2003, il a donc déposé à la Chambre des communes le projet de loi C-40, un texte législatif élaboré en réponse aux préoccupations exprimées par le comité. En collaboration avec le SCC et le ministère du Solliciteur général, la Commission a également apporté des améliorations à ses activités dans des domaines qui n'exigeaient pas de réformes législatives. Par exemple, d'importantes mesures ont été prises pour mettre en place des processus plus inclusifs à l'intention des victimes d'actes criminels. Ainsi, les victimes peuvent désormais lire des déclarations lors des audiences de la CNLC, et un petit bureau national (SCC/CNLC) a été créé pour assurer une meilleure coordination des suites à donner aux questions concernant les victimes. Continuer à agir dans la ligne de la réponse du gouvernement à l'examen de la LSCMLC restera une importante priorité pour la Commission.

que le projet de modernisation de la fonction de contrôleur qui encourage l'efficacité et favorise une meilleure responsabilisation en matière de dépenses au sein de l'administration fédérale.

Partie III : Cadre stratégique

1. Contexte

Le contexte dans lequel la Commission s'acquitte de ses fonctions est complexe et exigeant : il lui faut soutenir fermement les priorités du gouvernement, pondérer soigneusement les pressions qui s'exercent au sein du système de justice, examiner attentivement les préoccupations du public et les questions qu'il soulève, tout en s'attachant à innover et à apporter des améliorations à son fonctionnement pour régler d'urgents problèmes de ressources et faire face à de nouveaux défis de gestion.

Facteurs externes

Priorités du gouvernement : Plusieurs discours du Trône successifs et de grandes initiatives stratégiques ont établi un vaste programme fédéral pour promouvoir la santé et le bien-être des collectivités canadiennes et consolider les assises d'une participation de tous les citoyens. Or, la sécurité publique est un élément clé du bien-être des collectivités.

En harmonie avec les efforts déployés pour assurer la sécurité publique, le gouvernement a adopté l'approche correctionnelle judiciaire, une vaste stratégie visant à accroître l'efficacité des services correctionnels et du régime de mise en liberté sous condition. L'une des priorités est de tenir compte de la situation et des besoins particuliers des délinquants autochtones et, parallèlement, de s'adapter à la diversité grandissante de la société et de la population carcérale sous responsabilité fédérale.

Deux initiatives sont en cours pour favoriser une approche correctionnelle judiciaire. En premier lieu, le développement d'un Système sur la mise en liberté sous condition (SMLC), que la Commission administre et qui est un volet du Système de gestion des délinquants (SGD), le système d'information utilisé en commun par le SCC et la Commission pour gérer les services correctionnels fédéraux et le régime de mise en liberté sous condition. La Commission a reçu 4,6 millions de dollars sur quatre ans pour développer le SMLC. Les travaux en ce domaine touchent également un aspect important de l'Initiative d'intégration de l'information de la justice. La seconde initiative a trait à l'engagement des citoyens. La mise en liberté sous condition suscite de vives réactions dans la population et de vigoureux débats publics. La Commission en est à la troisième année d'une stratégie sur l'engagement des citoyens dont l'objet est de fournir en temps opportun des renseignements pertinents à la population, d'offrir au public des moyens concrets de participer de façon significative au débat sur la libération conditionnelle et la sécurité publique, et d'établir avec la collectivité des partenariats efficaces pouvant contribuer à la réinsertion sans risque des délinquants dans la société.

Le gouvernement fédéral s'est fermement engagé à assurer une saine gestion des affaires publiques et des services de qualité à ses clients grâce à d'énergiques mesures d'amélioration. À ce titre, on peut mentionner le «Gouvernement en direct» – une vaste initiative lancée pour donner aux Canadiens un accès direct aux informations et aux services gouvernementaux – ainsi

Figure 1 – Relation de travail entre le SCC et la CNLC – Mise en liberté sous condition	
Responsabilités du SCC (délinquants)	Responsabilités de la CNLC (décisions)
<ul style="list-style-type: none">• Prise en charge et garde.• Programmes et traitement.• Placements à l'extérieur, permissions de sortir (dans bien des cas, la CNLC délègue ses pouvoirs d'octroyer une permission de sortir).• Information à l'appui des décisions de la CNLC provenant : de sources externes (p. ex.: police, tribunaux); du SCC (p. ex., programmes/traitement, recommandations).• Légalement, la libération d'office a lieu aux deux tiers de la peine.• Recommandations à la CNLC à propos de la nécessité d'assortir la libération d'office de conditions spéciales.• Surveillance des délinquants dans la collectivité suite à une permission de sortir, une libération conditionnelle et une libération d'office.• Information pour la CNLC suite à la mise en liberté de délinquants – modification du niveau de risque qu'ils présentent.• Recommandations à la CNLC concernant le maintien en incarcération après la date de la libération d'office et jusqu'à l'expiration du mandat.	<ul style="list-style-type: none">• Examen des cas et décisions concernant :<ul style="list-style-type: none">- les permissions de sortir pour certains groupes de détenus (p. ex.: condamnés à perpétuité);- l'opportunité d'octroyer la semi-liberté ou la libération conditionnelle, et à quelles conditions.• Décision d'assortir la libération d'office de certaines conditions.• Décisions suite à la mise en liberté (révocation ou maintien, révision des conditions).• Décisions sur le maintien en incarcération.

La Commission ne peut fonctionner efficacement qu'avec l'appui de partenaires. À titre de partenaire principal, le SCC, en recueillant des renseignements auprès de sources externes et en transmettant ses propres évaluations, fournit à la CNLC l'information dont elle a besoin pour rendre ses décisions. Lorsque la Commission décide d'octroyer la mise en liberté, c'est le SCC qui assure la surveillance du délinquant dans la collectivité et qui informe la Commission de tout changement dans le niveau de risque qu'il présente pendant cette période. De la même manière, la GRC et d'autres corps de police fournissent à la Commission les renseignements qu'il lui faut pour rendre des décisions en matière de réhabilitation. Manifestement, la Commission n'est donc pas le seul organisme responsable des «résultats» obtenus. Ainsi, la Commission ne peut s'arroger tout le crédit lorsque les libérés conditionnels se réintègrent bien dans la collectivité. De tels « succès » sont le fruit des efforts de plusieurs acteurs du système, ainsi que du délinquant lui-même.

4. Partenariat pour l'exécution des programmes

Les décisions relatives aux mises en liberté sous condition sont prises par les commissaires dans les régions, alors que la Section d'appel, à Ottawa, est chargée de statuer sur les cas portés en appel. Les commissaires sont appuyés par les employés de la CNLC qui, travaillant en étroite collaboration avec le personnel du SCC, planifient les audiences, veillent à ce que tous les renseignements nécessaires aux prises de décision soient envoyés à la Commission et à ce qu'ils soient communiqués aux délinquants, donnent des conseils sur la politique et informent les délinquants, le SCC et d'autres intéressés, le cas échéant, des décisions rendues en matière de mise en liberté sous condition. Le personnel des bureaux régionaux fournit aussi des renseignements aux victimes d'actes criminels, prend les dispositions nécessaires pour permettre à des observateurs d'assister aux audiences de la Commission et traite les demandes de consultation du registre des décisions.

La Commission exécute ses programmes grâce à un réseau comportant cinq bureaux régionaux et un bureau national situé à Ottawa. Ce dernier a la responsabilité des recommandations en matière de clémence, des décisions ayant trait à la réhabilitation et des politiques connexes. Il est également chargé de diverses activités liées à la mise en liberté sous condition, notamment des enquêtes, des décisions d'appel, de l'élaboration des politiques et de la formation des commissaires. De plus, c'est le bureau national qui oriente les actions touchant la planification, la gestion des ressources, les communications, les rapports sur le rendement et les services corporatifs.

3. Structure en place pour l'exécution des programmes

Ressources pour 2002-2003			
Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	Équivalents temps plein utilisés
30 800 000 \$	36 593 092 \$	36 475 266 \$	376

1. Mission

La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judiciaires sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

Valeurs fondamentales : La Mission établit quatre valeurs fondamentales :

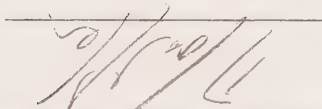
- Contribution au maintien d'une société juste, paisible et sécuritaire
- Respect de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société
- Engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité
- Conviction que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle à la réalisation de la Mission.

2. Mandat

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté des délinquants. Elle rend également des décisions sur la réhabilitation et fait des recommandations sur le recours à la prérogative royale de clémence. Son objectif premier est de contribuer à la protection de la société à long terme.

Les lois qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* (LSCMLC), la *Loi sur le casier judiciaire* (LCJ) et le *Code criminel*. La LSCMLC habilite la Commission à rendre des décisions touchant la mise en liberté sous condition à l'égard de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des territoires et des provinces qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. De telles commissions provinciales existent actuellement au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. Quant à la LCJ, elle confère à la Commission le pouvoir d'octroyer, de délivrer ou de révoquer des réhabilitations relativement à des condamnations pour infractions à des lois ou à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations faites par le solliciteur général du Canada, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve l'exercice de la prérogative royale de clémence à l'égard de personnes déclarées coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral.

rapports. Elle espère que ses initiatives en ce sens, axée sur la transparence et la cohérence, lui permettront d'être mieux en mesure de démontrer que son action contribue à la sécurité publique et d'instruire le débat public sur la libération conditionnelle et les questions qui s'y rattachent.



D. Ian Glen, c.r.
Président

La sécurité publique est la priorité première de la Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC). C'est en fournissant des informations claires et concises sur la façon dont elle agit dans ce contexte que la Commission assurera sa crédibilité aux yeux de la population canadienne.

Il est en effet de plus en plus largement admis que la transparence et la responsabilisation doivent caractériser la prestation des programmes dans tout l'appareil gouvernemental. Les Canadiens et leurs représentants élus exigent d'avoir accès à une information qui donne une image précise et cohérente de l'efficacité des activités du gouvernement. Il n'est donc pas surprenant que la communication de l'information sur le rendement soit une question qui ait fait l'objet d'un examen attentif et de discussions approfondies au sein du gouvernement. Par exemple, la vérificatrice générale (VG) et le Secrétaire du Conseil du Trésor (SCT), par l'intermédiaire d'un évaluateur indépendant, ont tous deux récemment examiné le Rapport sur le rendement soumis au Parlement par la CNLC.

Dans son étude, qui concernait les Rapports sur le rendement de neuf organismes fédéraux du secteur de la justice, la VG a jugé satisfaisante la validité du rapport de la CNLC, tout en soulignant la nécessité d'apporter certaines améliorations, par exemple : clarifier les relations de travail entre le Service correctionnel du Canada (SCC) et la CNLC en ce qui a trait à la gestion du système fédéral sur la mise en liberté sous condition; porter une plus grande attention aux résultats dans certains domaines (p. ex., information à l'intention des victimes d'actes criminels); et démontrer de quelle façon l'information sur le rendement contribue à l'amélioration des programmes. Selon l'évaluation indépendante commandée par le SCT, le rapport de la CNLC est jugé satisfaisant, mais on recommande que l'information sur le rendement soit plus directement liée aux réalisations entrant dans le cadre des engagements énoncés dans les précédents Rapports sur les plans et les priorités, et que les sources et la validité des données et des renseignements utilisés par la CNLC pour préparer son rapport soient précisées.

Résultats

L'information fournie dans le présent rapport s'inspire fidèlement de ces recommandations. Elle accorde également une place prépondérante aux effets des programmes, car la Commission continue à être jugée principalement sur les résultats de ses décisions concernant la réhabilitation ou la mise en liberté sous condition de délinquants dans la collectivité.

À cet égard, les données sur les programmes démontrent toujours que la réhabilitation et la libération conditionnelle favorisent réellement la sécurité publique. Environ 97 % de toutes les réhabilitations accordées au cours des 30 dernières années sont maintenues, ce qui indique que la vaste majorité des personnes qui en ont bénéficié n'ont pas commis d'autres actes criminels et se sont réintégrées dans la collectivité. Les renseignements sur la libération conditionnelle font état de résultats semblables. Neuf fois sur dix, les libérés conditionnels ne commettent pas de nouvelle infraction durant leur période de surveillance, et dans 99 cas sur 100, il n'y a pas de nouvelle infraction avec violence.

La Commission continuera de chercher des moyens d'améliorer l'information fournie dans ses

TABLE DES MATIÈRES

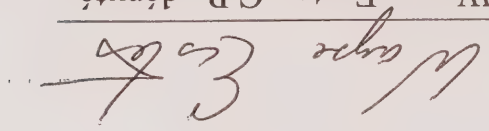
PARTIE I : MESSAGE DU PRÉSIDENT	3
PARTIE II : CADRE DE RESPONSABILISATION.....	5
1. Mission	5
2. Mandat	5
3. Structure en place pour l'exécution des programmes	6
4. Partenariat pour l'exécution des programmes	6
PARTIE III : CADRE STRATÉGIQUE	8
1. Contexte	8
2. La Vision	10
3. Résultats stratégiques.....	11
PARTIE IV : RÉALISATIONS DE L'ORGANISME EN 2002-2003	13
1. Décisions judiciaires en matière de mise en liberté sous condition.....	13
2. Transparence et responsabilisation.....	19
3. Décisions judiciaires en matière de réhabilitation.....	25
4. Programme de modernisation de la gestion.....	28
PARTIE V : RENDEMENT FINANCIER.....	30
Aperçu du rendement financier.....	30
Sommaire des crédits votés.....	30
Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles.....	31
Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	32
Recettes non disponibles par secteur d'activité	32
PARTIE VI : AUTRES RENSEIGNEMENTS	33
A. Lois appliquées par la Commission nationale des libérations conditionnelles	33
B. Personnes-ressources.....	33

Commission nationale des libérations conditionnelles Rapport sur le rendement



Pour la période

se terminant le 31 mars 2003


Wayne Easter, C.P., député
Solliciteur général du Canada

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante :

www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSCG
Ottawa, Canada K1A 0S9

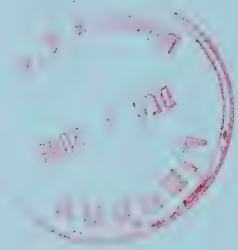
N° de catalogue BT31-4/8-2003
ISBN 0-660-62416-8



Commission nationale des libérations conditionnelles Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003

Canada





National Research Council Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/53-2003
ISBN 0-660-62417-6



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



National Research
Council Canada

Conseil national
de recherches Canada

NRC · CNRC

Departmental Performance Report

For the Period ending
31 March 2003

Allan Rock, Minister of Industry

Table of Contents

Acronyms and Abbreviations	iii
----------------------------------	-----

Executive Summary	1
-------------------------	---

Section 1: Messages

Minister's Portfolio Message	3
------------------------------------	---

Message from the Secretary of State (Science, Research and Development)	5
---	---

Section 2: Departmental Performance

Performance Reporting	7
-----------------------------	---

Vision 2006: Science at Work for Canada	9
---	---

Excellence and Leadership in R&D	12
--	----

Technology Clusters	24
---------------------------	----

Value for Canada	31
------------------------	----

Global Reach	41
--------------------	----

Outstanding People – Outstanding Employer	46
---	----

Management Initiatives	52
------------------------------	----

Section 3: Financial Performance

Financial Performance Overview	55
--------------------------------------	----

Consolidated Reporting – Transfer Payments	55
--	----

Summary of Financial Tables	56
-----------------------------------	----

Appendices

Appendix A: Departmental Overview	67
---	----

Appendix B: Management and Corporate Information	73
--	----

Appendix C: Audit and Evaluation Results	75
--	----

Appendix D: Awards and Achievements	81
---	----

Appendix E: Summary of Achievements versus Commitments	85
--	----

Appendix F: NRC's Institutes, Programs and Branches	91
---	----

Guide to

Acronyms and Abbreviations

Acronyms and Abbreviations

ACST	Advisory Council on Science and Technology
ALMA	Atacama Large Millimeter Array
CAL	Canadian Agricultural Library
CBR	Canadian Bioinformatics Resource
CBS	Canadian Biotechnology Strategy
CCAF	Climate Change Action Fund
CCC	Canadian Codes Centre
CCMC	Canadian Construction Materials Centre
CLS	Canadian Light Source
CPFC	Canadian Photonics Fabrication Centre
CRIAQ	Consortium pour la recherche et l'innovation en aérospatiale au Québec
CRTI	Chemical-Biological-Radiological-Nuclear Research Technology Initiative
CTN	Canadian Technology Network
DNA	Deoxyribonucleic acid
DPR	Departmental Performance Report
ELVA	Extended Very Large Array
FY	Financial Year
G-7	Group of Seven
GHI	Genomics and Health Initiative
GTERC	Gas Turbine Environmental Research Centre
HPC	High Performance Computing e-Science Initiative
HRMSC	Human Resources Management Steering Committee
IP	Intellectual Property
IPF	Industry Partnership Facility
ISAC	Isotope Separator and Accelerator
ISI	Institute for Scientific Information
IT	Information Technology
ITA	Industrial Technology Advisor
LHC	Large Hadron Collider
LSDA	Life Sciences Development Association
MCETC	Montreal Centre for Experimental Therapeutics in Cancer
MMP	Modern Management Practices
MRI	Magnetic Resonance Imaging
NIC	NRC Information Centre
NMI	National Metrology Institute
NMR	Nuclear Magnetic Resonance
NPMR	Neutron Program for Materials Research
NRC	National Research Council Canada
NRC-AMTC	Aerospace Manufacturing Technology Centre
NRC-ATC	Aluminium Technology Centre

NRC-BRI	Biotechnology Research Institute
NRC-CHC	Canadian Hydraulics Centre
NRC-CISTI	Canada Institute for Scientific and Technical Information
NRC-CSTT	Centre for Surface Transportation Technology
NRC-HIA	Herzberg Institute of Astrophysics
NRC-IAR	Institute for Aerospace Research
NRC-IBD	Institute for Biodiagnostics
NRC-IBS	Institute for Biological Sciences
NRC-ICPET	Institute for Chemical Process and Environmental Technology
NRC-IFCI	Institute for Fuel Cell Innovation
NRC-IIT	Institute for Information Technology
NRC-IMB	Institute for Marine Biosciences
NRC-IMD	Institute for Marine Dynamics
NRC-IMI	Industrial Materials Institute
NRC-IMS	Institute for Microstructural Sciences
NRC-IMSB	Information Management Services Branch
NRC-IMTI	Integrated Manufacturing Technologies Institute
NRC-INH	Institute for Nutrisciences and Health
NRC-INMS	Institute for National Measurement Standards
NRC-IRAP	Industrial Research Assistance Program
NRC-IRC	Institute for Research in Construction
NRC-NINT	National Institute for Nanotechnology
NRC-PBI	Plant Biotechnology Institute
NRC-SIMS	Steacie Institute for Molecular Sciences
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PDF	Post Doctoral Fellow
PERD	Program for Energy Research and Development
R&D	Research and Development
RA	Research Associate
RNA	Ribonucleic acid
RPP	Report on Plans and Priorities
S&T	Science and Technology
SBDA	Science-based Departments and Agencies
SME	Small and Medium-sized Enterprises
STM	Scientific, Technical and Medical
TBS	Treasury Board of Canada Secretariat
TPC	Technology Partnerships Canada
TRIUMF	Tri-University Meson Facility
WES	Women in Science and Engineering
YES	Youth Employment Strategy

Executive Summary

As the Government of Canada's premier research and innovation agency, the National Research Council of Canada (NRC) delivers economic and social value by putting its science and engineering discoveries to work for Canada. In all its programs and activities, NRC takes a proactive, entrepreneurial approach to stimulate the innovation that Canadian firms need to succeed in the global knowledge economy.

Some of this year's performance highlights include:

- **Being at the forefront of discoveries in Canada.** NRC performs world-class research by engaging multi-disciplinary teams in new and emerging domains, such as fuel cells, photonics, nanotechnology, genomics and proteomics, and high performance computing. This year, NRC researchers made significant progress in all these fields. For example, the Genomics and Health Initiative yielded more than 80 publications, over 20 patent applications, at least four licenses, two patents, and one spin-off company. More notably, NRC researchers were the first in the world to develop a successful prototype of a "single spin" transistor made from a quantum dot. The results were published in the highly reputable *Physical Review Letters* and garnered considerable scientific and media attention as a major stepping stone on the path to the quantum computer.
- **Contributing to Canadian excellence in research and development.** In 2002-2003, NRC researchers published a total of 1,133 articles in refereed journals, including nine articles in the highly ranked journals *Nature* and *Science*, and delivered 796 papers at external conferences around the world and produced 1,794 technical reports. According to the Institute for Scientific Information (ISI), NRC is a leader, in terms of citation rate, in ten of the 22 scientific fields tracked by the Institute. Five Canadian astronomers and one distinguished scientist of the one hundred highly cited researchers in the world work at NRC's Herzberg Institute for Astrophysics and Steacie Institute for Molecular Sciences.
- **Collaborating with research partners to promote innovation in Canada.** NRC signed 329 new formal collaborations with Canadian industry, universities, and public organizations. To date, NRC has more than 1,000 active collaborations worth \$286 million. While the number of new collaborations signed has dropped (down by 17%) from last year, the value of the new agreements has remained stable indicating a trend towards larger projects.
- **Working with communities across Canada to help create an environment for innovation.** NRC supports technology clusters across Canada. NRC continued to work on the development of emerging clusters in St. John's (ocean engineering), Halifax (life sciences), Prince Edward Island (bioactives), Cape Breton (wireless systems), New Brunswick (e-business), Saguenay (aluminium), Montreal (aerospace), Winnipeg (medical devices), Edmonton (nanotechnology) and Vancouver (fuel cells), and the continued development of more established clusters in Montreal (biotechnology), Ottawa (information technology), and Saskatoon (plant biotechnology).

- **Stimulating the creation of new firms, jobs, exports and investment growth in communities through its Industry Partnership Facilities (IPF).** With the official opening of the Industrial Partnership Facilities (IPFs) in Saskatoon and Fredericton over the past year, most of the incubators in NRC's network of IPFs will be operational by the end of 2004. With these new facilities, NRC will have 30,000 m² available for young companies. This year, 95 firms were incubating within NRC's IPFs, a 30% increase from last year, and 12 incubating companies successfully graduated out of NRC's facilities.
- **Playing a crucial role in enhancing the innovation capacity of Canadian firms.** NRC's premier vehicle for innovation support is the Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP). Each year, NRC-IRAP provides technical and financial innovation support to some 12,000 small and medium-sized enterprises (SMEs). In 2002-2003, the Program contributed \$95 million to increase the innovation capabilities of Canadian SMEs. This includes \$28 million under the TPC (Technology Partnerships Canada) program that focuses on pre-commercialization assistance. NRC-IRAP helped place 568 young science and technology graduates in 448 SMEs as part of the Youth Employment Strategy (YES). According to a program evaluation completed in 2002, NRC-IRAP clients created more than 12,000 new jobs and generated approximately \$4.2 billion in revenue between 1996 and 2001.
- **Creating new technology-based companies.** This past year, NRC launched three new technology-based companies, or spin-offs, creating 12 highly qualified jobs. This brings the total of new companies created to 55, generating approximately 500 jobs, and \$250 million in cumulative private investments since 1995.
- **Contributing to federal horizontal initiatives.** NRC is an active contributor to federal initiatives such as the Program for Energy Research and Development (PERD), sustainable development and climate change, the Chemical, Biological, Radiological and Nuclear Research and Technology Initiative, the Canadian Biotechnology Strategy, the Youth Employment Strategy, and Canada's *Innovation Strategy*.
- **Performing research that benefits Canadians.** NRC made significant breakthroughs in nanotechnology, biotechnology, astronomy, molecular science, metrology, information and communication technology, aerospace, construction, ocean engineering, and manufacturing in 2002-2003. These research results will provide health, safety, environmental, and economic benefits to Canadians. NRC entered into 48 new license agreements to transfer technology to Canadian firms and generated \$7.3 million in licensing revenue, almost doubling last year's amount. Most of this revenue can be attributed to NRC's successful Meningitis-C Vaccine, which has recently been approved for use in Canada.
- **Assisting Canadian companies to be better positioned to take advantage of globalization through international partnerships.** NRC was engaged in 460 formal research collaborations with more than 380 partners. The total value of the international formal collaborations was almost \$140 million in 2002-2003. NRC's partners invested two dollars for every dollar NRC invested.

Section 1

Messages

Minister's Portfolio Message

Continued investment in research and development, the ingenuity of Canadian researchers, academics and business people and a growing awareness of the importance of innovation in a successful economy have greatly contributed to Canada's increased recognition worldwide as a significant partner in the knowledge-based economy.

By eliminating the deficit, cutting personal and business taxes, making strategic investments and examining its regulatory processes, the Government of Canada has encouraged investment and innovation in Canadian business and has laid the groundwork for success in this competitive world economy.

Since the introduction of *Canada's Innovation Strategy* in February 2002, we have worked with businesses, institutions, associations and governments at all levels to develop a consensus about what must be accomplished if the Canadian economy is to continue to excel. A number of priorities were identified during the November 2002 National Summit on Innovation and Learning, including improving the regulatory environment for businesses in Canada, encouraging the creation and commercialization of knowledge through strategic partnerships and investments, and continuing the growth of our highly skilled work force.

Canadians, wherever we may live, have an opportunity to take part in a dynamic and exciting economy. Some of us are developing expertise in highly skilled specialties like genomics, biotechnology and fuel cell technology. Others are benefiting from expanded access to broadband Internet services and, by extension, the resources of universities, research institutes and virtual networks around the world.

The Industry Portfolio, consisting of 16 departments and agencies, plays an integral role in encouraging innovation. Its many programs at the community, regional and national levels push Canadians to explore opportunities, identify new products, start new businesses and develop successful markets here and abroad.

During the past fiscal year, the National Research Council of Canada (NRC) continued to demonstrate why it is key to achieving Canada's innovation goals. NRC fostered innovation at the local level, investing and encouraging the growth of innovation clusters across Canada. In the past year, NRC worked to build new innovation clusters in PEI (NRC Institute for Nutrisciences and Health), Regina

The Industry Portfolio is...

Atlantic Canada Opportunities Agency
Business Development Bank of Canada *
Canada Economic Development for Quebec
Regions
Canadian Space Agency
Canadian Tourism Commission *
Competition Tribunal
Copyright Board Canada
Enterprise Cape Breton Corporation *
Industry Canada
Infrastructure Canada
National Research Council Canada
Natural Sciences and Engineering Research
Council of Canada
Social Sciences and Humanities Research
Council of Canada
Standards Council of Canada *
Statistics Canada
Western Economic Diversification Canada

** Not required to submit Performance Reports.*

(Sustainable Urban Infrastructure), Winnipeg (Institute for Biodiagnostics), Ville Saguenay (NRC Aluminium Technology Centre) and Edmonton (National Institute for Nanotechnology). NRC delivered economic value for Canada, through the creation of spin-off companies, the expansion of its Industry Partnership facilities, private and public sector collaborations, and assistance to SMEs through its Industrial Research and Assistance Program. Technology licensing revenue reached a record high and NRC achieved several major scientific breakthroughs and developments for the benefit of Canadians in such in new and emerging domains as fuel cells, photonics, nanotechnology, genomics and health, and high performance computing. For example, NRC created a single spin transistor, an important precursor to the next generation of quantum information devices. NRC researchers also achieved a world first having successfully tracked the motion of hydrogen atoms in a hydrogen molecule. The findings from this research will open new areas for scientific study. NRC remains focused on Canada's future and is committed to improving the quality of life for Canadians and delivering what Canada needs to succeed in the global innovative, knowledge economy.

These and other initiatives championed by the NRC and our partners in the Industry Portfolio will help us create conditions favourable for innovation by Canadian individuals, firms and institutions. This will help secure Canada's strong economic position and attract investments that will provide wide-ranging economic and social benefits for Canadians.

I invite you to review the *NRC Performance Report* for more details on how NRC encourages innovation and economic growth in Canada.

A handwritten signature in dark ink, reading "Allan Rock", positioned above a horizontal line.

Allan Rock, Minister of Industry

Message from the Secretary of State (Science, Research and Development)

As Secretary of State for Science, Research and Development at Industry Canada, I am proud of the work conducted by NRC and the other partners in the Industry Portfolio to encourage graduate education, promote research and prompt the diffusion of advanced technology.

Sound research, testing and science advice is key to the way any country examines problems, identifies risks, and develops the technology and public policy tools that help build an innovative economy. Departments and Agencies across the Government of Canada support a large and complex science and technology enterprise in every region of Canada, encompassing a wide range of activities.

Canada's role as a partner in the global knowledge economy depends upon the ingenuity of Canadian researchers, academics and businesspeople, and benefits from continuing investment by public and private organizations in research and development.

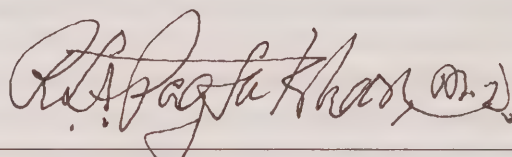
In Canada's Innovation Strategy, the Government of Canada called on Canadians from all sectors to develop new ideas and approaches and to seize new opportunities to encourage economic growth and enhance our standard of living. The partnerships established by Portfolio partners are a valuable reminder of the importance of establishing links between the work of the government, university and private sectors.

This Departmental Performance Report provides an opportunity to review the work undertaken by NRC over the last year.

As Secretary of State, my responsibilities are three-fold: to promote the wise and effective management of federal investments in science and technology; to promote a research environment of benefit to all Canadians; and to keep an eye focused on what lies just beyond the horizon for science.

NRC has met these goals in many ways that benefit Canadians across our country. I would like to briefly touch on a few examples. NRC continued to perform research in new and emerging domains, such as fuel cells, photonics, nanotechnology, genomics and health, and high performance computing. NRC worked across the innovation spectrum from research discovery to technology commercialization, putting science to work for all Canadians. NRC worked with partners from all sectors to build and improve the effectiveness of Canada's innovation systems, nurtured national and international networks and collaborations and helped foster the growth of community-based technology clusters in every region. NRC encouraged three research-based enterprises to spin out of its laboratories, set a new record in terms of licensing revenue, and improved its dissemination and diffusion of technical

information and advice. In the past year, 95 firms were incubating at NRC. In the past eight years, NRC has created 55 firms and has encouraged foreign investment such as the attraction of DSM Biologics, a large European biopharmaceutical firm, to build a facility in Montreal worth \$450 million and create 400 new jobs. NRC continues to take a proactive, entrepreneurial approach to stimulate the innovation that Canadian firms need to succeed in the global knowledge economy.



Hon. Dr. Rey D. Pagtakhan
Minister of Veterans Affairs and Secretary of State
(Science, Research and Development)

Section 2

Departmental Performance

Performance Reporting

NRC strives to be an agile, adaptive organization through its focus on entrepreneurship, collaboration with partners, and international linkages by working horizontally across NRC and across government in the development of an innovative, knowledge-based economy for Canada. The 2002-2003 Departmental Performance Report (DPR) showcases some of the best examples of NRC's results in providing benefit and value to Canadians.

NRC has incorporated several changes in the DPR in support of enhanced accountability to Parliament and Canadians. Changes include:

- 1) A high-level logic model to demonstrate how NRC's strategic outcomes help to accomplish the objectives of the Government of Canada;
- 2) A summary table of progress against commitments made in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities (RPP) and the extent of their achievement is included to demonstrate consistency between planned results shown in the RPP and the actual performance reported in the DPR;
- 3) An appendix summarizing the results of evaluation studies and internal audits conducted in 2002-2003;
- 4) A section highlighting the results of five federal government horizontal initiatives where NRC is a participant; and
- 5) The addition of financial information linked to results in the body of the report where possible and a detailed crosswalk showing the link between business line resources and strategic outcomes.

NRC also recognizes that several areas for improvement are necessary in order to meet the reporting principles of the Treasury Board Secretariat. The logic model provided includes the strategic outcomes, a description of what NRC is looking to accomplish and relevance to Canadians. However, resource allocations against each strategic outcome cannot be provided at this time. NRC reports its actual spending against three business lines and each of these business lines contributes to the strategic outcomes to varying degrees. Change is required to NRC's financial system in order to allow for the accurate determination of expenditures against strategic outcomes. Further, the contribution of NRC to federal horizontal initiatives has been included and a link to the lead agency responsible for the initiative is provided. It is expected that lead agencies will provide the overall outcomes and expenditures for the horizontal initiative.

Economic Context

In 2002, Canada experienced a much better than expected recovery from the economic slowdown that occurred in 2001. The overall economy grew at an annualized rate of more than five percent, the strongest in the Group of Seven (G-7) countries. The Canadian economy created 448,000 jobs since

April 2002, with gains in every region of the country across all age groups.¹ Despite an overall good performance, there were signs that sectors, such as manufacturing, suffered. For example, employment in the manufacturing sector was down 0.3 % from April 2002, while employment in the overall goods producing and the services producing sectors was up 2.3 % and 3.1 % respectively. Corporate operating profits have recovered from 2001 rising 5.8 % in 2002, compared to a decline of 14.6 % in 2001. As operating profits continue to rise, Research and Development (R&D) investments are expected to increase.

NRC's Role in Canada's Innovation Strategy

Over the course of 2002-2003 a number of major policy announcements by the Government of Canada helped guide NRC strategic priority setting. In September, 2002 the Governor General delivered a *Speech from the Throne*² outlining a new government agenda that builds on previous commitments (children, climate change and the environment, Canada's place in the world, and innovation) and sets

"We can be a world leader in innovation and learning, a magnet for talent and investment. We can build world-class cities and healthy communities."

Speech from the Throne (September 2002)
The Canada We Want

forth renewed commitments for the health care system, Aboriginals, communities, the government-citizen partnership, and security. The Government also held the *National Summit on Innovation and Learning* (November 2002)³ attended by innovation leaders from across the country and all sectors of the economy (private sector, academia, government, and non-governmental organizations) to shape the priorities for *Canada's Innovation Strategy*. In February 2003, the Minister of Finance in his *Budget Speech*⁴ responded to the recommendations of the *National Summit* and the commitments from the *Speech from the Throne* by making substantial investments (\$1.7 billion) in innovation and learning over the next two years.

The main objective of the Government still remains "to brand Canada as one of the most innovative economies in the world".⁵ NRC has been contributing to this objective as the Government's premier research and innovation agency. It has long been recognized that today's research creates tomorrow's opportunities, and that sustained research efforts bring social and economic benefits to Canada as well as advancing the frontiers of knowledge. With a national R&D infrastructure, NRC is well-positioned to contribute to Canada's innovation capacity in existing and emerging fields of research, build networks of partnerships for researchers and entrepreneurs, train highly-qualified personnel, create new technology-based companies and jobs, and transfer knowledge and technology.

NRC Performance Measurement Methodology

Research and development can take several years before projects achieve results or are ready for industrial application. Each year the progress on most projects is incremental in nature. Therefore,

¹ Industry Canada, *Monthly Economic Indicators*, March/April 2003.

² *Speech from the Throne*, Government of Canada, September 2002. (Available at <http://www.sft-ddt.gc.ca>).

³ For more information on the *National Summit*, please visit <http://www.innovationstrategy.gc.ca>.

⁴ *Budget Speech* 2003, Finance Canada, February 2003. (Available at <http://www.fin.gc.ca/budget03/speech/speeche.htm>).

⁵ Science and Technology Advice, *A Framework to Build On: A Report on Federal Science and Technology – 2002*, page 7, Government of Canada, May 2003. (Available at http://www.nrc-cnrc.gc.ca/~indcan/s+t/5rpt/index_e.html).

some of the results described in this report could be attributed to investments made two, five, or even ten years ago. However, after several years, it becomes a complex and expensive undertaking to trace all of the impacts and assess a reasonable attribution to NRC. The challenges in measuring results from R&D organizations on an annual basis have been noted by the Office of the Auditor General of Canada⁶, the United States' General Accounting Office⁷, the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), and public and private sector R&D organizations.

In response to these challenges, NRC has developed and implemented performance measurement strategies based on qualitative and quantitative indicators since 1995-1996. In June 2003, the NRC Council approved a new performance measurement framework for *NRC's Vision 2006*. This new framework will be used in the preparation of the 2003-2004 DPR.

Vision 2006: Science at Work for Canada

NRC's Vision 2006 launched April 8, 2002 sets well defined targets and goals across a broad spectrum of activities from discovery to innovation.⁸

NRC's Vision 2006

Recognized globally for research and innovation, NRC is a leader in the development of an innovative, knowledge-based economy for Canada through science and technology.

This Vision is founded on five strategic pillars:

- **OUTSTANDING PEOPLE – OUTSTANDING EMPLOYER:** recognition as a leading research organization distinguished by the excellence and creativity of its employees;
- **EXCELLENCE AND LEADERSHIP IN R&D:** integration of public and private strengths to create new opportunities and meet national challenges for Canada;
- **TECHNOLOGY CLUSTERS:** development of the innovative capacity and socio-economic potential of Canada's communities;
- **VALUE FOR CANADA:** commitment to the creation of new technology-based enterprises, technology transfer, and knowledge dissemination to industry; and
- **GLOBAL REACH:** access to global research and information networks and science facilities, stimulation of enhanced international opportunities for Canadian firms and technologies.

How NRC's Vision is aligned with the Government of Canada's National Policy Objectives

Figure 2-1 on the following page demonstrates how NRC's *Vision 2006* contributes to the objectives of the Government of Canada. NRC has developed a preliminary results-based performance management framework against the goals and strategic outcomes of its vision (see Table 2-1, page 10). Appendix E is

⁶ Office of the Auditor General of Canada. *Chapter 22: Attributes of Well-Managed Research Organizations*, November 1999.

⁷ United States General Accounting Office, *Measuring Performance: Challenges in Evaluating Research and Development*, (GAO/T-RCED-97-130), April 1997.

⁸ For details about the Vision launch, please visit http://www.nrc-cnrc.gc.ca/corporate/regional_innovation/newsroundtable_vii.html.

a table that presents the commitments made in the NRC 2002-2003 *Report on Plans and Priorities* (RPP) against the results achieved.

Figure 2-1: How NRC's Vision aligns with the Government of Canada's policy objectives.

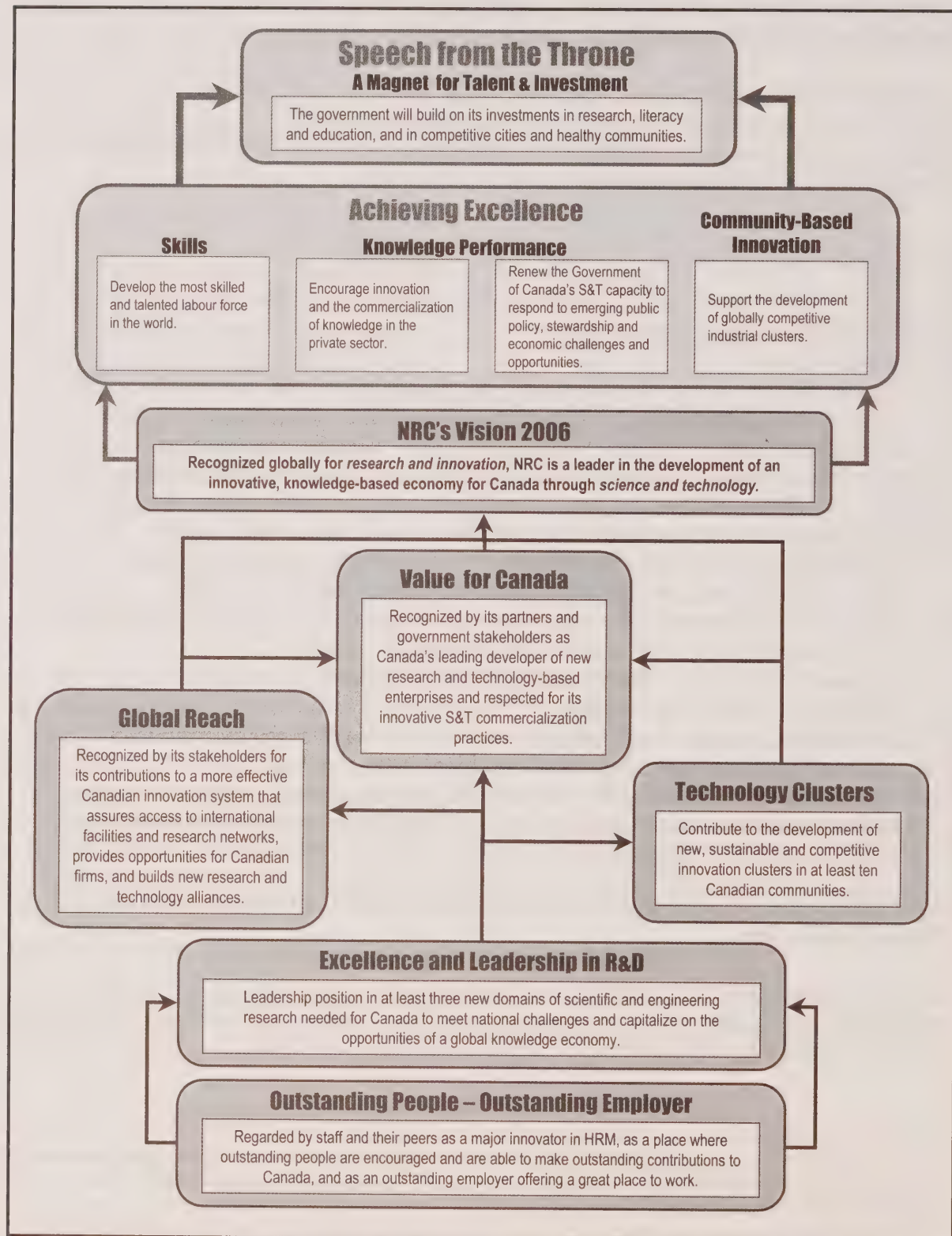


Table 2-1: NRC's Strategic Outcomes (Chart of Key Results Commitments)

DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE, KNOWLEDGE-BASED ECONOMY			
VISION 2006 STRATEGIC PILLARS AND OUTCOMES	VISION 2006 GOALS	RELEVANT BUSINESS LINE(S)	REPORTED ON PAGE
Outstanding People – Outstanding Employer <i>By 2006, NRC will be regarded by staff and their peers as a major innovator in human resources management, as a place where outstanding people are encouraged and are able to make outstanding contributions to Canada, and as an outstanding employer offering a great place to work.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Recruit and retain highly qualified people Reward professional development and productivity Operate leading-edge facilities and equipment Provide an outstanding place to work 	<ul style="list-style-type: none"> BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 	<p>p. 46</p> <p>p. 47</p> <p>p. 48</p> <p>p. 49</p>
Excellence and Leadership in R&D <i>By 2006, NRC will assume a leadership position in at least three new vital domains of scientific and engineering research needed for Canada to meet national challenges and capitalize on the opportunities of a global knowledge economy.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Leadership in new and emerging research domains Excellence in R&D and innovation Stewardship for strategic large-scale S&T infrastructure (see Global Reach) Contribute to federal strategies and initiatives Conduct research that benefits Canadians 	<ul style="list-style-type: none"> BL 1 and 2 BL 1 and 2 BL 1 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1 and 2 	<p>p. 12</p> <p>p. 16</p> <p>p. 43</p> <p>p. 17</p> <p>p. 19</p>
Technology Clusters <i>By 2006, NRC will contribute to the development of new, sustainable and competitive innovation clusters in at least ten Canadian communities.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Develop competitive research and technology base for cluster development Stimulate community involvement in technology clusters Demonstrate impacts of technology-based clusters 	<ul style="list-style-type: none"> BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 	<p>p. 25</p> <p>p. 25</p> <p>p. 29</p>
Value for Canada <i>By 2006, NRC will be recognized by its partners and government stakeholders as Canada's leading developer of new research and technology-based enterprises, and respected for its innovative S&T commercialization practices.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Create new technology-based companies Enhance the innovative capacity of firms Disseminate knowledge to Canadians Support the Canadian Industry 	<ul style="list-style-type: none"> BL 1 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1 and 2 	<p>p. 31</p> <p>p. 33</p> <p>p. 38</p> <p>p. 39</p>
Global Reach <i>By 2006, NRC will be recognized by its stakeholders for its contributions to a more effective Canadian innovation system that assures access to international facilities and research networks, provides opportunities for Canadian firms and builds new research and technology alliances.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Integrate and facilitate international research Harmonize international standards Form new international S&T alliances Provide access to international research facilities Stimulate new foreign investments in Canada 	<ul style="list-style-type: none"> BL 1, 2 and 3 BL 1 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 BL 1, 2 and 3 	<p>p. 41</p> <p>p. 42</p> <p>p. 43</p> <p>p. 43</p> <p>p. 44</p>

Legend:

BL 1 – Research and Technology Innovation; BL 2 – Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure; BL 3 – Program Management

Excellence and Leadership in R&D

Outcome: By 2006, NRC will assume a leadership position in at least three new vital domains of scientific and engineering research needed for Canada to meet national challenges and capitalize on the opportunities of a global knowledge economy.

Importance to Canada: Canada faces major challenges in areas such as industrial competitiveness and productivity, security, climate change, sustainable development, energy efficiency, the environment, and health care. As a dynamic, national R&D organization, NRC helps address these challenges by conducting strategically-focussed collaborative research in emerging fields of science and engineering with industry, academia, and government to build the future technology capacity that Canada will need to succeed in the years ahead.

Strategies and Goals:

- Leadership in new and emerging research domains
- Excellence in R&D and innovation
- Stewardship of large-scale Science and Technology (S&T) infrastructure – see Global Reach section
- Contribution to federal strategies and initiatives
- Research that benefits Canadians

Key Programs:

- NRC's 18 research institutes – see Appendix F for full list

Results:

Leadership in new and emerging research domains

Work in forefront areas like nanotechnology, genomics and proteomics, nutraceuticals, photonics, high performance computing, and fuel cells helps NRC maintain a strong and diversified knowledge base leading to future technologies and competencies needed for Canada to meet national and international challenges. In 2002-2003, NRC achieved milestones in several emerging domains. These milestones are described in the following paragraphs.

Fuel Cells:

Maximizing the expertise and experience of researchers across the country, NRC's Fuel Cell Program is successfully advancing Canada's fuel cell and hydrogen technology research towards the commercialization goals of the industry. This initiative involves almost 50 NRC researchers across six institutes and researchers from several universities working together in teams. Launched in 2000, the program is already generating results. Initial project funding of \$1 million leveraged a total research value of \$4.9 million, reflecting the work undertaken through 12 projects. In turn, these projects have produced four technologies with patents pending. Patents resulting from the NRC Fuel Cell Program include:

- Novel Anode Catalyst Materials for Proton Exchange Membrane Fuel Cell Systems. These could provide a significant cost reduction for fuel cells by dramatically reducing the amount of expensive catalyst required.
- Polymer Membrane Proton Exchange Membrane Materials based on Sulfonated Polyphthalazinones. These could significantly reduce costs of fuel cells and improve performance and durability.
- Electrochemical Hydrogen Compressor. This novel compressor technology could provide a lower cost, reliable and scalable technology for compression of hydrogen to about 10,000 psi, which is the design specification for hydrogen in fuel cell powered cars. Current technology is mechanical compression, which is expensive for high purity, high pressure hydrogen.
- A method for fabricating fuel cells without assembly. This could significantly reduce costs and improve reliability for small “micro” fuel cells that could replace batteries (and extend operating time) in portable electronics.
- New conductive coatings for solid oxide fuel cell devices that will significantly improve corrosion resistance and lower operating temperatures thus meeting the needs of fuel cell manufacturing companies for materials that improve conductivity and lower thermal expansion.

Nanotechnology and Photonics:

Recent exciting research discoveries in nanotechnology have drawn the attention of research organizations and venture capitalists around the world. National governments have made nanotechnology a top research priority by injecting hundreds of millions of dollars and making it the focus of numerous strategic national programs. Canada officially entered the global nanotechnology race with the creation of the \$120 million NRC National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT) in partnership with the province and University of Alberta in 2001-2002.

NRC-NINT is the first of a new generation of NRC institutes and for its first five years it will focus on building research capacity in three priority areas: life sciences, information and communications technology, and energy. The institute’s temporary facilities were completed in July 2002 providing space for 45 people. The new research building is expected to be completed in July 2005. The design of the new NRC-NINT building represents a technological feat by itself. Not only will the facility be state-of-the-art, but it will be located in an ultra-quiet location where there is very low vibration and shielding from acoustical, magnetic, and electromagnetic noise – basic requirements to perform nanotechnology.

Traditional microelectronics will reach physical limits by the end of the decade, and the Institute for Microstructural Sciences (NRC-IMS) is investigating two promising avenues: quantum devices and organic electronics.

Spinning Transistors

A team of scientists at NRC successfully created a prototype of a “single spin” transistor made from a quantum dot. This is an important advance because current electronics is approaching its technological limit. Consequently, researchers worldwide are looking at ways to exploit the quantum property of an electron, namely its spin. The prototype device created at NRC shows how a single-spin based transistor could work.

NRC Institute for Microstructural Sciences

- NRC-IMS researchers have produced ground-breaking results in quantum dots with the

development of a single spin transistor that is expected to influence future generation transistors and the microelectronic industry.

- NRC-IMS researchers using molecular organic materials developed multi-layer polymer light emitting devices, which could bring substantial fabrication cost savings while being technology enablers to display and sensor manufacturers.
- NRC metrology researchers have developed a technology for encoding information by using the unique emission properties of quantum dots and a decoding system incorporating a fluorescent detector and spectrum signal processor. This tiny, invisible information encoding device may replace bar-code systems and will greatly assist with security, personal identification, and goods labelling and reading.

Genomics and Proteomics:

The Genomics and Health Initiative (GHI) was launched in 1999 as the first large-scale horizontal research program at NRC involving eight research institutes as well as partners in other government departments, universities, and industry. Through GHI, NRC is contributing to national efforts to exploit advances in genomics and health sciences. This innovative program builds upon NRC's expertise in its biotechnology institutes, as well as regional innovation networks across the country. GHI funding of \$11 million in 2002-2003 leveraged a total research investment of \$24.6 million, reflecting the work of eight research programs with 447 NRC staff members. These programs produced the following outputs over the past year:

- 82 publications in refereed journals, peer reviewed conference proceedings, and books;
- 42 formal collaborative agreements with universities, government organizations, and companies;
- 22 patent applications, two patents issued, four license agreements; and
- the planned launch of one spin-off company -- Pleurotech.

Examples of the research from GHI include:

- The GHI funded studies that have added significantly to the knowledge of how aquatic animals and their pathogens interact, enabling NRC to develop tools to support the aquaculture sector in an environmentally sustainable fashion. For example, several salmon antimicrobial peptide genes have been identified and the resultant proteins used in studies on their antimicrobial activity and structure.
- The GHI Cancer Genomics Program has isolated cancer-specific single domain antibodies to be used as tumour-targeting components in the development of novel immunotoxins that kill cancer cells by forming pores in their cell membranes.
- NRC with the addition of GHI funding is one of

"The links that are developing between the NRC Cancer Genomics Program and cancer clinician-scientists from the Montreal Centre for Experimental Therapeutics in Cancer (MCETC) will enhance the molecular aspects of the research done within the MCETC, at the same time as enhancing the clinical aspects of the NRC program. In particular, links are developing at the level of molecular modeling and virtual screening. Additionally, we will work together on validation of output from the NRC work regarding clinical relevance of potential therapeutic targets."

**Dr. Gerald Batist, Director
Montreal Centre for Experimental
Therapeutics in Cancer**

the first organizations in the world performing proteomics studies aimed at developing vaccines against biowarfare agents.

- GHI researchers are investigating gene expression in canola and wheat and will use this information to develop seeds possessing new value-added traits leading to the development of new products and improve the value of Canadian crops.
- The development of a genomics-based approach to examine complex microbial communities associated with soil and water will provide a means to perform routine environmental effects monitoring for pollution prevention, control, and regulation.
- Experiments have provided details on membrane/protein interactions and the organization of receptors in several different membrane environments. Such studies have potential for understanding the molecular organization of related membrane protein receptors that control processes as diverse as vision, neurotransmission, and hormone response.
- The NRC Institute for Information Technology (NRC-IIT) continued to develop case studies for data mining software with application to genomics and bio-chip research for the identification of genes involved in diseases such as cancer and Alzheimer's.

High Performance Computing:

The High Performance Computing e-Science initiative (HPC) was launched in October 2002 with initial project funding of \$3 million. Six NRC institutes are involved in developing a grid-based, multi-scale computation platform for modelling of nano-structure and biological materials. Computing and data grids are emerging as the infrastructure for 21st century science, engineering, and high-performance applications and systems. Grids provide a common way of managing distributed computing, data, instrument, and human resources. The core grid infrastructure is being built and supported by the NRC Institute for Information Technology (NRC-IIT) and NRC's Information Management Services Branch (NRC-IMSB) in conjunction with Grid Canada. A grid testbed has been constructed and has been integrated with the larger Grid Canada testbed. Over the next year these systems will be tested, and will move over to be production systems, to be used by multi-scale researchers.

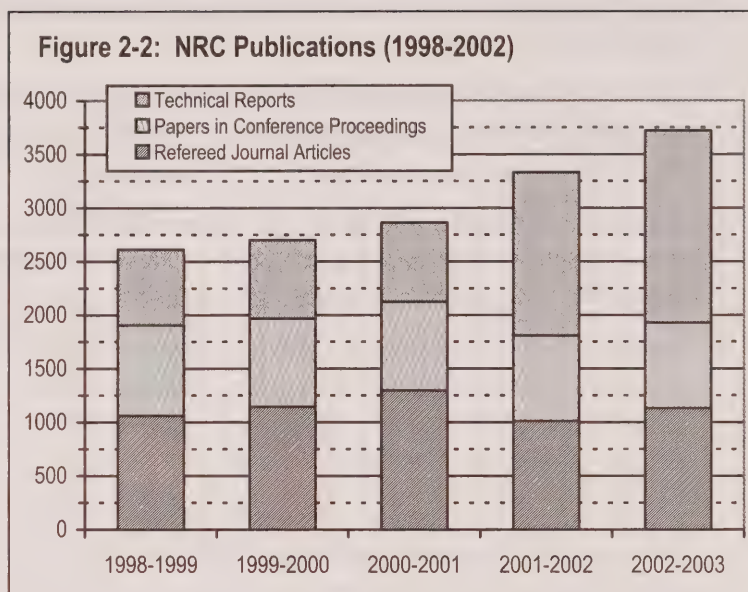
Virtual Supercomputer Completes Years Worth of Work in One Day

On 4 November 2002, NRC-IMSB participated in a nation-wide, multi-institutional effort that linked together thousands of processors in order to solve a complex computational chemistry problem in a single day – a task that would normally take years to complete. The Canadian Internet Scientific Supercomputer, the most powerful computer to operate in Canada, performed 3.54 years' worth of computing within a day.

The Grid Canada project is committed to enabling core grid infrastructure for use by research communities across Canada. Last year a testbed grid was built consisting of over 20 small machines at several locations across Canada, including NRC's HPC testbed. Several research groups have now used the testbed and it has proven reliable for research purposes. For example, the University of Victoria's High Energy Physics group has been using the testbed grid on a daily basis over the last year. Advanced communications networks and grid computing are breaking down geographical barriers to create more integrated research communities.

Excellence in R&D and Innovation

Scientific papers in leading peer-reviewed publications and conference proceedings are internationally acknowledged measures of research quality and relevance. They are also a key tool for dissemination of knowledge and the eventual creation of value for Canada in the long-term. NRC researchers published 1,133 articles in refereed journals (an increase of 12% over last year) including nine research articles in the highly ranked journals *Science* and *Nature*. NRC researchers also published 796 papers for peer reviewed conferences and produced 1,794 technical reports. National leadership in R&D and innovation is demonstrated by the participation of NRC research institutes on 503 national committees (17% increase over last year) and by the 185 conferences and workshops organized (22.5% increase over last year) by institutes in 2002-2003 (see Figure 2-2).



The impact, quality, and relevance of NRC's scientific output is also demonstrated through citation analysis. NRC is a leader in ten of the 22 scientific fields tracked by the Institute for Scientific Information (<http://www.isinet.com/isi/>) with citation rates usually well above the average of all institutions worldwide (see Figure 2-3).

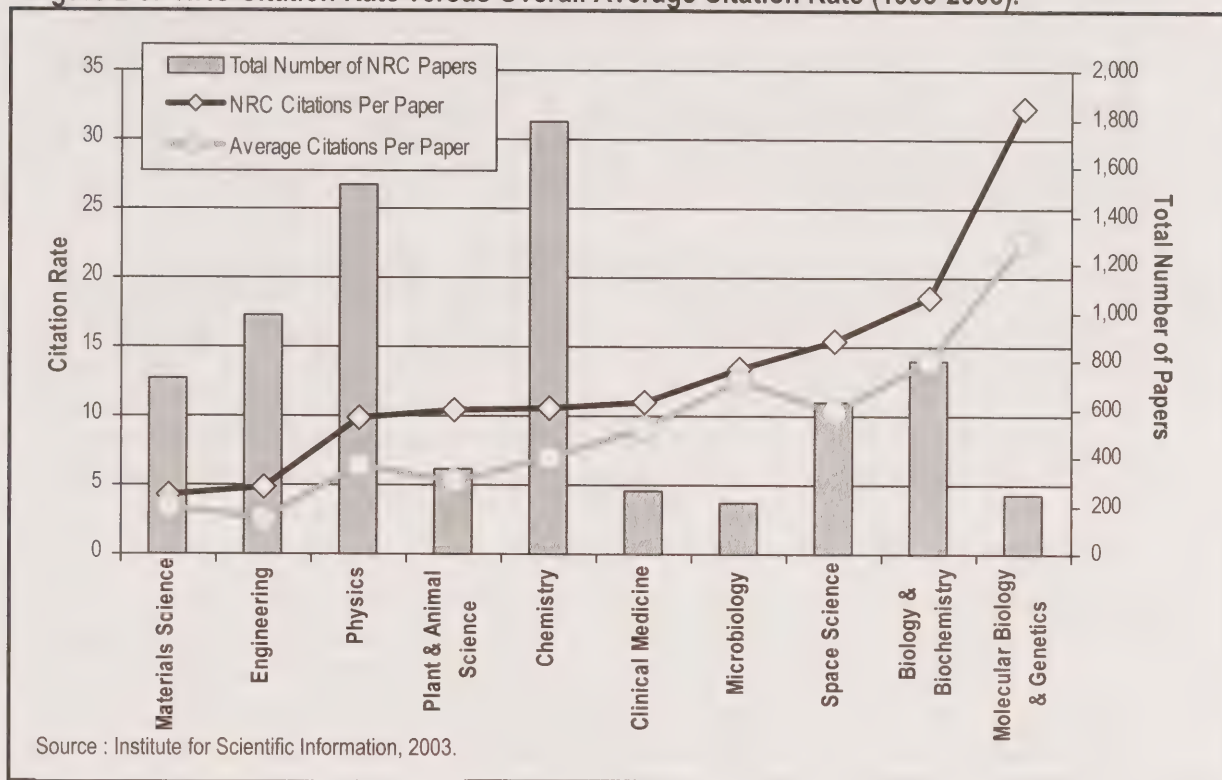
For example, in molecular biology and genetics, NRC's citation rate is 32.27 compared to the average of all institutions world-wide of 22.73. NRC's citation rates compare favourably with Canadian universities (University of Alberta, University of British Columbia, McGill University, University of Toronto, and Queen's University) in such fields as plant and animal science, chemistry, space science (astronomy), and biology and biochemistry.

In 2002-2003, 161 researchers held positions on the editorial boards of scientific journals. NRC also holds 318 adjunct professorships with universities and colleges across Canada, an increase of 17% over the last fiscal year.

Citations

Overall the 100 most highly cited Canadian researchers identified by ISI included eight astronomers. This high percentage of astronomers, five of which are at the Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA), reflects the international reputation of Canadian astronomy.
(<http://www.isihighlycited.com/>)

Figure 2-3: NRC Citation Rate versus Overall Average Citation Rate (1993-2003).



Contribution to federal strategies and initiatives

Throughout 2002-2003, NRC contributed to the following federal strategies and horizontal initiatives:

- **Youth Employment Strategy (YES):** On behalf of Human Resources Development Canada, NRC-IRAP manages two youth internship programs under the Youth Employment Strategy. In 2002-2003, a total of 568 graduates were placed in 448 small and medium-sized enterprises (SMEs) across Canada. Over \$4.6 million was invested in the Science and Technology Internships program, supporting 553 recent graduates in 437 firms. This represents an increase of 3.3% in the number of youth placed and a decrease of 2.6% in the number of firms participating compared to 2001-2002. Additional performance information can be found at <http://youth.hrdc-drhc.gc.ca/common/home.shtml/>.
- **Canadian Biotechnology Strategy (CBS):** The NRC Genomics and Health Initiative (see page 14) was renewed in 2002-2003 under the auspices of the broader CBS. Six federal departments and agencies received renewed genomics research funding under a collective initiative scheduled to run from 2002 to 2005. Additional performance information can be found at <http://cbac-cccb.ca>.
- **Chemical-Biological-Radiological-Nuclear Research Technology Initiative (CRTI):** CRTI brings together many government departments to address issues of preparedness and response to the threat of terrorism. The CRTI announced 24 counter-terrorism research projects selected for its first round of funding. NRC is involved in four of the winning projects. NRC is leading a collaborative project with the Department of National Defence and Memorial University of

Newfoundland aimed at detecting chemical and biological agents by molecular imprinting techniques. The Canadian Food Inspection Agency will lead a collaborative project with Health Canada and NRC to develop rapid detection field tests for veterinary first responders to address agro-terrorism. NRC is also part of a team developing micro electro-mechanical systems sensors for biological agent detection. NRC will help develop rapid techniques to assess radioactive contamination. Additional performance information can be found at <http://www.crti.drdc-rddc.gc.ca>.

- **Program for Energy Research and Development (PERD):** NRC participates on the interdepartmental panel on energy research and development operated by Natural Resources Canada. In 2002-2003, NRC participated in nine of the PERD Programs and received \$2.2 million. Current projects involve: fossil fuel emissions (including particulates) and ways to reduce the impact on the overall environment, improving processes at the Alberta oil sands; industrial processes (energy-efficient separations); and enhancing the accuracy of air quality models to predict environmental impacts of manufacturing and transportation processes. NRC participation in other PERD-funded projects is related to offshore and northern oil production, marine transportation, and safety and energy use in buildings.
- **Canada's Innovation Strategy:** In March 2003, as a direct response to a priority recommendation from the National Summit on Innovation and Learning, 35 innovation leaders from across Canada participated in the Building Canada's Capacity for Commercialization Workshop, co-chaired by Arthur Carty (President of NRC) and Adam Chowanec (Chair of Tundra Semiconductors, Inc.). The workshop participants identified five priority areas that would improve Canada's commercialization performance:
 - 1) Support intellectual property processes and commercialization support at the public and private sector interface;
 - 2) Reduce risk through financial incentives, investments and taxes;
 - 3) Build critical mass in communities and networks;
 - 4) Enhance culture, attitude and national will to innovate; and
 - 5) Improve entrepreneurial and managerial commercialization skills in Canada.

Two major initiatives are currently underway to address these issues as a result of the workshop findings:

- The reactivated Prime Minister's Advisory Council on Science and Technology (ACST) has identified commercialization as a priority issue for the coming year and will provide high-level advice on how to improve commercialization in the private, public, and university/college sectors in Canada. The work of the ACST will be completed in the fall of 2003.
- The Conference Board of Canada used the results of the report as the starting point for the development of the Fifth Annual Innovation Report and will be the central theme at the Conference Board of Canada National Innovation Conference in November 2003.

For more information on *Canada's Innovation Strategy*, please visit:
<http://www.innovationstrategy.gc.ca>.

- **Sustainable Development and Climate Change:** NRC is involved in a number of climate change and sustainable development initiatives funded under the Climate Change Action Fund (CCAF) (see <http://www.climatechange.gc.ca>).
 - Under the Lean Enterprise Initiative, NRC-IRAP worked with SMEs to fund technology projects that reduced greenhouse gas emissions, while sustaining economic and social development, by eliminating waste and activities that do not add to the core value of an enterprise.
 - The Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET) participates in the activities of the CCAF Executive Committee on Science, Impacts and Adaptation, and is involved in a number of sustainable development projects including participating with its Sustainable Development Office on the National Roundtable on Economy and Environment.
 - The NRC Institute for Research in Construction (NRC-IRC) has three projects related to climate change: rooftop gardens, cement kiln dust (waste-stream diversion), and energy/lighting and ventilation.
 - The NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) has participated in a number of projects including the measurement of nitrous oxide, an important greenhouse gas with more than 300 times the warming potential of carbon dioxide. Results have shown that nitrous oxide emissions can be controllable through modified farming practices.
 - The Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC) manages a five-year R&D program on advanced models of granular multiphase flow, targeted at reducing greenhouse gas emissions in a wide range of Canadian industrial processes, including production of cement and aluminium, handling of biomass, and mining.

Research that benefits Canadians

This section highlights new discoveries, the potential of and benefits from selected projects across NRC.

Discovery-Based Research

Astronomy and Astrophysics

The NRC Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA) researchers, using the Canada-France-Hawaii Telescope and the Cerro Tololo Inter-American Observatory, discovered three new moons of Neptune boosting the number of known satellites of the gas giant to 11. These moons are the first to be discovered orbiting Neptune since the Voyager II fly-by in 1989, and the first discovered from a ground-based telescope since 1949. The NRC-HIA researchers and astronomers from the United Kingdom studied the infrared light from the most distant quasar known in the universe and found that it contains a black hole three billion times as massive as the Sun. The light was emitted 13 billion years ago, when the universe was only six percent of its current age.

Molecular Sciences

NRC Steacie Institute for Molecular Sciences (NRC-SIMS) researchers achieved a major scientific breakthrough having successfully tracked the motion of hydrogen atoms in a hydrogen molecule. Many scientists around the world are striving to capture the motion of atoms in molecules. The results of NRC's work were published in the February 20, 2003 issue of *Nature*. Findings from this research suggest that electrons could be used for precision imaging, something that has never been accomplished.

Metrology

NRC Institute for National Measurement Standards (NRC-INMS) researchers have extended microwave power measurements for coaxial and waveguide power to the 40-50 GHz range. This will assist building Telesat's new satellite for northern Canada and bring reliable telecommunications to this region.

Life Sciences

NRC Institute for Biological Sciences (NRC-IBS) researchers continued work on a vaccine for *Francisella tularensis* (Rabbit Fever), a pathogenic bacterium causing rapid and severe pulmonary infections in aerosol form. It is high on the list of bacterial agents being pursued by terrorist groups. Also, NRC-IBS has developed models for Parkinson's Disease allowing for research into new strategies for cell replacement in this and other neurodegenerative diseases.

NRC Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB) researchers identified C-type lectins with roles in innate immunity, which may prove useful in understanding similar lectins and the immunology in humans. NRC researchers have also made important strides in the study of cold and freeze-resistance adaptations in fish, which will provide crucial new knowledge for human medicine.

NRC Biotechnology Research Institute (NRC-BRI) researchers were involved in a number of projects to improve the quality of life for Canadians, including research on cancer treatments and anti-glycation agents for treating diabetic complications. Also, environmental remediation projects in collaboration with the Department of National Defence and the United States Air Force will develop methods for treating explosives-contaminated soils and groundwater, as explosives contain toxic and carcinogenic compounds.

Insulation for High-Voltage Underground Power Cables

Water molecules and other contaminants cause electrically weak areas in the polymeric insulation of high voltage underground cables, ultimately leading to cable failure. Cables using older technology can deteriorate in as little as ten years: water free retardant technology can provide a 40-year lifetime. Although various types of retardant compounds are available, the insulation developed by NRC-INMS outperformed its best competitors in independent laboratory tests. During accelerated aging tests, cables made of NRC-INMS developed polymer withstood electric fields 100% longer than cables made of other types of insulation.

NRC Institute for National Measurement Standards

Flounder Peptides Offer New Defense against Antibiotic-resistant Bacteria

The hardy winter flounder survives cold ocean temperatures in bacteria-laden seawater, protected by a potent arsenal of antimicrobial peptides. NRC-IMB researchers have isolated the gene that expresses the peptides possessing significant therapeutic potential. Research has shown that these peptides have good activity against the infectious yeast *Candida* and some are active against the staphylococcus bacteria that affect hospital wards. Researchers are now focusing on developing a microbial expression system for the peptide genes, in order to harvest large quantities inexpensively.

NRC Institute for Marine Biosciences

NRC Institute for Biodiagnostics (NRC-IBD) researchers have demonstrated that the magnetic resonance spectroscopy technique for analysing stool samples is about 90 % accurate in identifying both the presence of colon cancer and pre-cancerous polyps, after testing more than 400 samples. NRC-IBD researchers have produced fMRI images using a new inexpensive and low maintenance low magnetic field system. Conventional methods require high-field MRI systems. In contrast, the new technique, known as signal enhancement by extravascular protons, takes a single snapshot of proton density using low-field MRI. The technology is less expensive to operate and maintain and could allow developing countries to benefit from cutting-edge medical imaging techniques.

New Patient-Friendly Test for Colon Cancer

"With regard to LipoScience and the (continuing) joint development of a non-invasive test for colorectal cancer, I am very pleased with the full cooperation of your excellent staff. Furthermore, the NRC-IBD has demonstrated a commitment to combining research and development aspects of the process in a way that is absolutely required for successful commercialization of sophisticated analytical systems such as MRS."

Mike A. Harpold, Ph.D.
Executive Vice-President, LipoScience, Inc.

NRC Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI) researchers have initiated a new program in nutraceuticals – natural medicinal products and dietary supplements derived from plants – in order to develop plant species with consistently high levels of active medicinal components. The research will help to diversify Canada's agricultural sector by developing new high-value crops.

The Canadian Bioinformatics Resource (CBR) was evaluated in 2002 (see Appendix C) and continues to offer biological databases and software applications to researchers in Canada and around the world to assist in the analysis of protein, DNA or RNA molecules. CBR provides access to about 100 different databases and 120 popular life sciences applications through coast-to-coast infrastructure. CBR receives up to 200,000 requests per month for information. In October 2002, Sun Microsystems Inc. named CBR a "Sun Center of Excellence in Distributed Bioinformatics" – the first designation of this kind.

Information and Communications Technology
Institute for Information Technology (NRC-IIT) researchers in collaboration with Neptec, the Canadian Space Agency and McGill University have developed the world's first very high accuracy hand-held 3D acquisition system for moving objects. Medical systems providers have already expressed interest in the technology for patient monitoring applications. To enable persons with disabilities to interact more effectively with computers, NRC-IIT researchers have developed Vision Based Nose Tracking ("Nouse"). The technology offers a hands-free alternative to input devices such as a mouse through the use of a sophisticated camera.

XYZ-RGB – Powering the Next Generation of Special Effects

Arius 3-D, an NRC spin-off focused on 3D scanning technology has itself launched a highly-successful spin-off company. Ottawa-based XYZ-RGB has made a substantial impact in applying this technology to the entertainment industry. The company helped create a number of the special effects in "The Matrix Reloaded," producing 3D digital replicas of the actors that allowed stunts that were either too dangerous or physically impossible. To top this feat, XYZ-RGB is now hard at work creating visual effects for the final movie in the "Lord of the Rings" trilogy. The 3-D scanning technology was developed at the NRC Institute for Information Technology.

Physical Sciences and Engineering

Aerospace

The NRC Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) conducted research contributing to transportation safety, efficient design and economical operation of both civilian and military aircraft and understanding of factors affecting global warming and protection of the Earth's atmosphere. In collaboration with industry, research was performed to evaluate the feasibility of combining real and synthetic imagery to enable search and air rescue crews to penetrate low visibility using an Enhanced Synthetic Vision System. The project established that future applications of the concept could lead to both increased operational effectiveness and improved aviation safety for search and air rescue organizations.

NRC-IAR researchers in collaboration with Environment Canada and Agriculture and Agri-food Canada are supporting research to investigate the exchange of energy and trace gases between the Earth's surface and the atmospheric boundary layer to develop improved atmospheric/biospheric models for long-range weather prediction and for global climate change studies. In the long-term, this research will improve knowledge of atmospheric physics related to climate change and enable Canada to improve and protect the environment.

Ocean Engineering and Marine Industries

The NRC Institute for Marine Dynamics (NRC-IMD) has developed an innovative technology to steer an underwater vehicle swiftly in an arbitrary direction. The Damped Self-pitching WIG Effect Thruster Array enables a single thruster to produce substantially higher thrust production at sudden acceleration compared to conventional non-damped pitch control foil. The project is in its initial phases and has the potential to create a revolutionary improvement in the maneuverability capabilities of autonomous underwater vehicles.

Construction

The NRC Institute for Research in Construction (NRC-IRC) pursued research to develop a range of potential conductive concrete compositions that will directly impact radio frequency shielding security applications and to develop software tools to aid practitioners in day lighting design to reduce lighting energy consumption and increase occupant satisfaction with the indoor environment. A third study involved monitoring of the thermal performance and storm-water runoff of green roofs or roof top gardens. NRC-IRC has also developed water-and-root repellent membrane technology for green roofs. A green roof can significantly reduce the surface temperature fluctuations experienced by the roof membrane and moderate heat flow through the roof, thereby reducing energy consumption for space conditioning in the building.

Manufacturing

The NRC Industrial Materials Institute (NRC-IMI) researchers, in collaboration with Finition Ultraspec Inc. optimized a process of plating based on nickel and zinc alloy developed by NRC to prevent corrosion of certain crucial aircraft parts. This coating constitutes an economical and ecological solution for the replacement of the cadmium coating currently used in the industry. Cadmium poses environmental dangers and health problems to people who come into contact with the material. Manufacturers such as Boeing, Airbus, and Bombardier welcome this new technology. Also, NRC-IMI researchers, on behalf of Biorthex Inc., developed a much more efficient process for manufacturing

biomedical implants having complex shapes developed from metallic foams. These foams are characterized by structures and properties matching those of bones. The technology will improve the accessibility of these implants and will simplify the surgeries.

NRC Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET) researchers continued work on tissue engineering and artificial corneas based on a clear polymer scaffold allowing for cornea cell growth. Industrial partners are interested in pursuing development of the artificial cornea leading to commercialization.

NRC-ICPET has studied the effect of renewable and oxygenated blending components on engine emissions and found that heavy-duty diesel emissions depend on key fuel compositional properties, and not the crude oil source. The research is important to regulators and holds promise for improved urban air quality through reduced particulate emissions.

The NRC Integrated Manufacturing Technologies Institute (NRC-IMTI) developed an environmentally friendly chemical etching process to replace conventional sand blasting to coat stereolithography polymers and an immersion coating process for magnesium alloys. This research has applications for rapid tooling industries and metal finishers and offers an environmentally friendly and low cost process.

An Eye for Design

Researchers from NRC-IMTI are creating new and powerful applications for pen-based computing that will greatly increase the speed and efficiency of the automobile design process. In the past year, the team has created a prototype of a new intelligent sketching system that will transform freehand sketches done on a tablet PC into 3-D mechanical design. The system first “recognizes” the freehand sketches to basic shapes commonly found in mechanical design, such as curves, lines, rectangles, and ellipses. The system then transforms the recognized sketch into a 3-D object by using an innovative method that greatly simplifies the difficult problem of transforming 2D sketches to 3-D models. Although the system initially addresses the needs of automotive design, the solutions are generic and could be easily adapted to address applications in other mechanical design domains.

**NRC Integrated Manufacturing
Technologies Institute**

Technology Clusters

Outcome: By 2006, NRC will contribute to the development of new, sustainable and competitive innovation clusters in at least ten Canadian communities.

Importance to Canada: NRC is committed to catalyzing the growth of locally-based technology clusters across Canada. NRC's technology cluster strategy builds on existing local strengths by developing and transferring NRC R&D capabilities to industry, pulling together community strengths and supporting SMEs through NRC-IRAP and Industry Partnership Facilities. The ultimate benefit for Canadians of NRC's strategy is the emergence of globally competitive, community-based technology clusters leading to higher productivity, new jobs and expanded trade. NRC proactively engages local stakeholders to foster networking, leadership and knowledge sharing.

Strategies and Goals:

- Build a competitive research and development base for cluster development
- Stimulate community involvement in technology cluster – local leadership and strategies
- Assess impacts of technology cluster activities

Key Programs:

- NRC's 18 research institutes – see Appendix F for full list
- NRC Industrial Research Assistance Program
- NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information

Building technology clusters is recognized as an important part of achieving the Government's innovation objectives. NRC has been actively involved in successful technology clusters in diverse areas of science and engineering. These include the mature clusters in biopharmaceuticals in Montreal, information technology in Ottawa and plant biotechnology in Saskatoon. Over the past four years, NRC has received new funding to implement its national Technology Cluster Strategy (see Table 2-2). This includes \$110 million over five years announced in June 2000 as part of the Atlantic Initiative and \$230 million over five years to expand cluster initiatives across Canada. Budget 2003 announced two new regional innovation initiatives in Charlottetown (PEI) and in Regina (SK).

Table 2-2: Allocation of Resources for NRC Technology Clusters

Location	Focus	Timeframe	Resources
St. John's (NF)	Ocean and marine technology	2000-01 – 2004-05	\$ 20 million
Halifax (NS)	Life sciences and marine biotechnology	2000-01 – 2004-05	\$ 20 million
Fredericton (NB), Sydney (NS)	e-business and wireless technologies	2000-01 – 2004-05	\$ 35 million
Charlottetown (PEI)	Nutrisciences and health	2003-04 – 2007-08	\$ 20 million
Saguenay-Lac-Saint-Jean (QC)	Aluminium technologies	2002-03 – 2006-07	\$ 32 million

Table 2-2: Allocation of Resources for NRC Technology Clusters (continued)

Montreal (QC)	Biopharmaceuticals	2002-03 – 2006-07	\$ 5 million
	Aerospace manufacturing		\$ 21 million
Ottawa (ON)	Photonics	2002-03 – 2006-07	\$ 30 million
	Aerospace		\$ 22 million
Winnipeg (MB)	Medical device technologies	2002-03 – 2006-07	\$ 10 million
Saskatoon (SK)	Plant biotechnology	2002-03 – 2006-07	\$ 10 million
Regina (SK)	Sustainable urban infrastructure	2003-04 – 2007-08	\$ 10 million
Edmonton (AB)	Nanotechnology	2002-03 – 2006-07	\$ 60 million
Vancouver (BC)	Fuel Cells and hydrogen technologies	2002-03 – 2006-07	\$ 20 million
Victoria/ Penticton (BC)	Astronomy	2003-04 – 2007-08	\$20 million

Results:

Competitive research and development base for cluster development

Community involvement in technology cluster – local leadership and strategies

St John's (Newfoundland) – Ocean and marine technologies

The City of St. John's Economic Development Division and the St. John's Board of Trade branded the city and the region as a Centre of Ocean Excellence and city officials proclaimed the week of October 20th to 26th as *Oceans Week*. The recently formed cluster development association, Oceans Advance in which NRC-IMD is involved, has been working with city officials and St. John's Economic Development to promote the development of an industrial technology park. The Marine and Ocean Industry Technology Roadmap⁹ has identified 16 opportunities for early consideration in the areas of shipbuilding, offshore oil and gas, marine operations, aquaculture, and ocean technology. NRC-IMD's Industry Partnership Facility (IPF) will be providing support to young companies in the cluster. One of NRC-IMD's incubator tenants, NavSim Technologies Inc. (an NRC spin-off), has graduated from the facility.

Halifax (Nova Scotia) – Life sciences and marine biotechnology

The lack of space and the need for new facilities to foster the development of the cluster was identified as a top priority in the Life Sciences Development Association's cluster action plan in 2001-2002. Elements of the Life Sciences Development Association's Facilities Master Plan are the construction of NRC-IMB IPF and the Brain Repair Centre. In 2002-2003, ground was broken for the construction of the 2,787 m² IPF, which will house a new 500 MHz nuclear magnetic resonance shielded magnet and provide much needed space for new technology-based firms. NRC-IBD installed an MRI for the Brain Repair Centre, in the Queen Elizabeth II Health Sciences Centre.

⁹ Please visit the Marine and Ocean Industry Technology Roadmap at http://route.nrc-cnrc.gc.ca/ocean/home_e.cfm for more details.

New Brunswick and Cape Breton (Nova Scotia) – e-Business and wireless technologies

Reaching out to partners and the public is the core of the cluster development strategy for New Brunswick and Cape Breton. In 2002-2003, NRC-IIT staff met with close to 200 businesses and organizations, and held several conferences, seminars, and symposia. The institute reached more than 9,000 people through over 90 public talks. NRC-IIT credits this success to its collaborative cluster-building approach, which engages the community to participate, collaborate and do business with NRC. Other highlights of 2002-2003 include a 25% increase in research personnel, the first tenant moving into the new IPF in Fredericton and the development of the Innovation Corridor with the Greater Fredericton Knowledge Park and the University of New Brunswick.

In Sydney, the community is developing strategies to attract more information technology firms to Cape Breton and to emphasize the partnership between NRC and the University College of Cape Breton. For example, researchers from the NRC-IIT Sydney research group attended the ITExpo 2002 in Sydney, which proved to be an excellent opportunity to showcase NRC's presence and work in Cape Breton.

Prince Edward Island – Bioactives

Moving forward with the development and implementation of a bioactives cluster in PEI, NRC-IMB has brought forward the recommendations of the PEI Bio-resources Technology Roadmap completed last year. This led to the announcement of the NRC Institute for Nutrisciences and Health (NRC-INH) created in partnership with the Atlantic Canada Opportunities Agency, the province, and the University of Prince Edward Island (UPEI).

NRC-INH will be located on the campus of UPEI and represents a federal investment of \$28 million over five years and an investment of \$3.5 million from the province. NRC-INH will perform basic and health-related research focusing on how naturally occurring products can benefit human and animal health.

"This announcement marks the beginning of a new research era of innovation in PEI and bolsters NRC's role as a truly national organization. With this first institute in PEI, we are helping to add a special dimension to research and innovation in the province, and ensuring that Canada continues to be on the leading-edge of new discoveries and technologies to improve human and animal health."

Allan Rock
Minister of Industry

Saguenay-Lac-Saint-Jean (Quebec) – Aluminium technologies

Building on the Saguenay-Lac-Saint-Jean's strength in aluminium manufacturing, the NRC Aluminium Technology Centre (NRC-ATC) at the Université du Québec à Chicoutimi will help to make the region and Canada more globally competitive in the manufacturing of value-added aluminium products. The region has a large number of SMEs lacking the required characteristics to become more innovative and the NRC-ATC will offer SMEs R&D facilities, personnel, and research partnerships. The new NRC-ATC building will be completed in the fall of 2003. The NRC-ATC has been gathering support from local firms and organizations to build a globally competitive technology cluster. This has been done by securing significant research partnerships with TransAl – a group of firms specialized in the transformation of aluminium, with Alcan and local SMEs. Community leaders already see the NRC-ATC as a world-class facility set to attract foreign investments and support the creation of new companies.

Montreal (Quebec) – Aerospace manufacturing and biopharmaceuticals

Montreal is known for its strengths in aerospace manufacturing and biopharmaceuticals. The new NRC Aerospace Manufacturing Technology Centre (NRC-AMTC) is being set up to support and further develop Montreal's aerospace manufacturing sector to become a globally competitive cluster.

The construction of the NRC-AMTC on the campus of the Université de Montréal is to be completed during the fall of 2003 and will begin operations in the spring of 2004. The NRC-AMTC joined the major aerospace manufacturers (Bombardier, Bell Helicopter, and Pratt and Whitney Canada) and Quebec universities (Sherbrooke, Concordia, École Polytechnique, Laval, and McGill) in a provincial Network Centre of Excellence, the Consortium for Research and Innovation in Aerospace in Québec (CRIAQ), which identifies research topics of interest to industry and facilitates pre-competitive collaborative research projects. NRC-AMTC researchers are part of several multi-partner proposals submitted to CRIAQ. NRC-AMTC has also been strengthening its relations with École Polytechnique, Concordia University, and McGill University, by sponsoring undergraduate design projects, collaborative research and training opportunities.

Montreal's biotechnology cluster is one of the most mature technology clusters in Canada and it is widely recognized as one of the top locations for biotechnology in North America. Adding to this success, DSM Biologics, a long-time IPF tenant at NRC-BRI, confirmed that it would build a large-scale biopharmaceutical plant in Montreal with an announced investment of \$450 million. The plant will be used for the production of monoclonal antibodies and recombinant proteins based on mammalian cell culture technology. These are a new generation of drugs representing the most promising and strongly growing segment of the biopharmaceutical industry. The Société générale de financement du Québec along with Industry Canada, Technology Partnerships Canada, the City of Montreal, and NRC worked closely to support DSM Biologics' investment and expansion in Montreal.

"This expansion, which will be developed in two phases, gives Montréal, Quebec and Canada a strong leadership position in North America in the biotech sector."

Dr. Francis Bellido
CEO, SGF Santé

Ottawa (Ontario) – Photonics

Ottawa's information and communications technology cluster has suffered from the downturn of the information technology sector in early 2001. In collaboration with Carleton University and the province, NRC-IMS is set to boost the photonics sector through construction of the Canadian Photonics Fabrication Centre (CPFC), which is a state-of-the-art prototyping facility (an important link in the photonics innovation chain). Construction, which began in November 2002, will be completed in early 2004. Efforts have been made to forge national and international alliances, develop marketing and communications strategies, hire key personnel, and leverage resources in order to strengthen the impact of the CPFC on the photonics sector in Canada.

Winnipeg (Manitoba) – Medical devices technologies

NRC-IBD is working to expand the regional medical devices cluster across Canada. With the expansion of the life sciences cluster in Halifax, NRC-IBD is installing an MRI at the Brain Repair Centre and will have a permanent research group. Along with the research groups in Calgary and, Halifax, NRC-IBD now has two satellite locations. In addition, the current cluster action plan calls for linking medical devices SMEs with leading researchers in public laboratories across the country. In

2002-2003, NRC-IBD unveiled the plans for a 2,000 m² IPF providing space, innovation support, and access to top researchers and facilities for start-up companies. Construction is set to start this fall and be completed in 2005.

Saskatoon (Saskatchewan) – Plant Biotechnology

Saskatoon has emerged over the past decade as a North American centre for plant biotechnology research, development and commercialization. The Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI), along with Agriculture and Agri-Food Canada, has been a key player for more than twenty years in the development of this cluster. To continue the development, NRC-PBI officially opened its new 6,900 m² IPF, which is already housing five tenants, in March 2003 and launched a new research program, Crops for Enhanced Human Health. This new research program will focus on the development of functional foods and nutraceuticals, an emerging segment of the plant biotechnology industry worth \$5.5 billion annually in Canada. In addition, NRC-PBI researchers along with NRC-IRAP Industrial Technology Advisors participated in two national technology roadmaps in functional foods and nutraceuticals, one focusing on bioactives in PEI and the other on the expansion of the local cluster to include functional foods and nutraceuticals.

Edmonton (Alberta) – Nanotechnology

Establishing a new research institute in an emerging technology cluster is a long-term process. This was the first year of operations for NRC's National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT). Activities in 2002-2003 focused on developing the research agenda and building linkages within the community. Several networking and planning events were set up for university, public laboratory researchers, and entrepreneurs. An Industry Advisory Group has been established to support the emergence of local nanotechnology firms. Plans for the state-of-the-art 20,000 m² building that will house an IPF have been approved and construction is set to start in the fall of 2003.

Vancouver (British Columbia) – Fuel Cells and Hydrogen Technologies

In 2002-2003, the NRC Institute for Fuel Cell Innovation (NRC-IFCI) established a Fuel Cell Advisory Board bringing to the table key players from all sectors (government, academia, and industry)

A Forum for IPF Managers

With NRC expanding its number of IPFs across the country, NRC managers gathered for a workshop at the Biotechnology Research Institute (NRC-BRI) to discuss issues related to the operation of high technology based IPFs.

As a result of this workshop, an NRC IPF Network was created to continue the exchange of experience, knowledge and information on best practices.

Caprion Pharmaceuticals Inc. – An NRC IPF Graduate

Caprion Pharmaceuticals Inc. began co-locating at NRC-BRI in August of 1998 with just eight employees. In three very short years, with 43 employees, and after having raised US \$42.6M in venture capital, Caprion graduated. Caprion, now established with 85 employees in its 54,000 square foot, \$31M research facility in Montreal, and after having raised over \$100M in financing, and attracting international experts in cell biology, mass spectrometry and bioinformatics, has not forgotten the role NRC played in its start-up stage. The NRC IPF is "a unique space for any start-up biotechnology company. They make available the infrastructure and support that small companies couldn't dream of, at a reasonable price." NRC is credited with "playing a pivotal role in ensuring that there is a working network of mutually beneficial companies, people, researchers... so that at every level Montreal becomes a center of biotechnology..."

Lloyd Segal
President and CEO
Caprion Pharmaceuticals Inc.

involved in fuel cell and hydrogen technologies. Four memoranda of understanding have been signed with key cluster partners (Ballard Power Systems, Simon Fraser University, the University of British Columbia, and Natural Resources Canada). Six multi-partner research projects have been undertaken, two of which focus on the development of the much-needed hydrogen-fuelling infrastructure for use by fuel cell powered vehicles. NRC-IFCI Technology Accelerator (industry partnership facility) has six new hydrogen-safe laboratories and currently houses four tenants.

Cluster Impacts

NRC stimulates the creation of new firms, jobs, exports, and investment growth within regions through its incubation facilities, a vital component in fostering technology clusters. Incubating companies receive added value from access to NRC expertise. In 2002-2003, NRC had 95 incubating firms. This represents an increase of 30% over last year. Successful firms eventually graduate from IPFs and go on to create jobs and wealth within their communities. Twelve tenants graduated from NRC IPFs in 2002-2003, two more than last year. The success of NRC's IPFs is also illustrated by demand. A total of 20,662 square metres of common and usable space was available to firms and this space was 94% occupied (see Table 2-3). The new IPF at NRC-PBI opened in the fall of 2002 and the construction of a new IPF in Winnipeg will begin in 2003. Construction is also set to start on IPFs in Edmonton and Halifax, bringing the number of facilities from four to twelve.

Table 2-3: NRC's Industry Partnership Facilities – Current and Planned			
Location	Total Area (in m²)	Status	Completion Date
Institute for Marine Dynamics (St John's, NF)	600	construction	2004-2005
Institute for Marine Biosciences (Halifax, NS)	2,787	construction	2003-2004
Institute for Information Technology, e-Business Centre (Fredericton, NB)	766	completed	2002-2003
Aluminium Technology Centre, (Chicoutimi, QC)	1,000	construction	2003-2004
Biotechnology Research Institute (Montreal, QC)	9,800	in operation	1998-1999
Industrial Materials Institute (Boucherville, QC)	816	construction	2003-2004
NRC Industry Partnership Facility (Ottawa, ON), M-50 Facility	1,604	in operation	1998-1999
Steele Institute for Molecular Sciences (Ottawa, ON)	743	completed	2002-2003
Institute for Biodiagnostics (Winnipeg, MB)	4,645	design stage	2004-2005
Plant Biotechnology Institute (Saskatoon, SK)	6,914	in operation	2002-2003
National Institute for Nanotechnology (Edmonton, AB)		planned	2004-2005
Institute for Fuel Cell Innovation (Vancouver, BC)	520	in operation	1999-2000
Herzberg Institute of Astrophysics (BC)			
Penticton Facility	115	in operation	2001-2002
Victoria Facility	200	in operation	2001-2002
Total	30,510		

Concentration of Employment in NRC's Technology Clusters

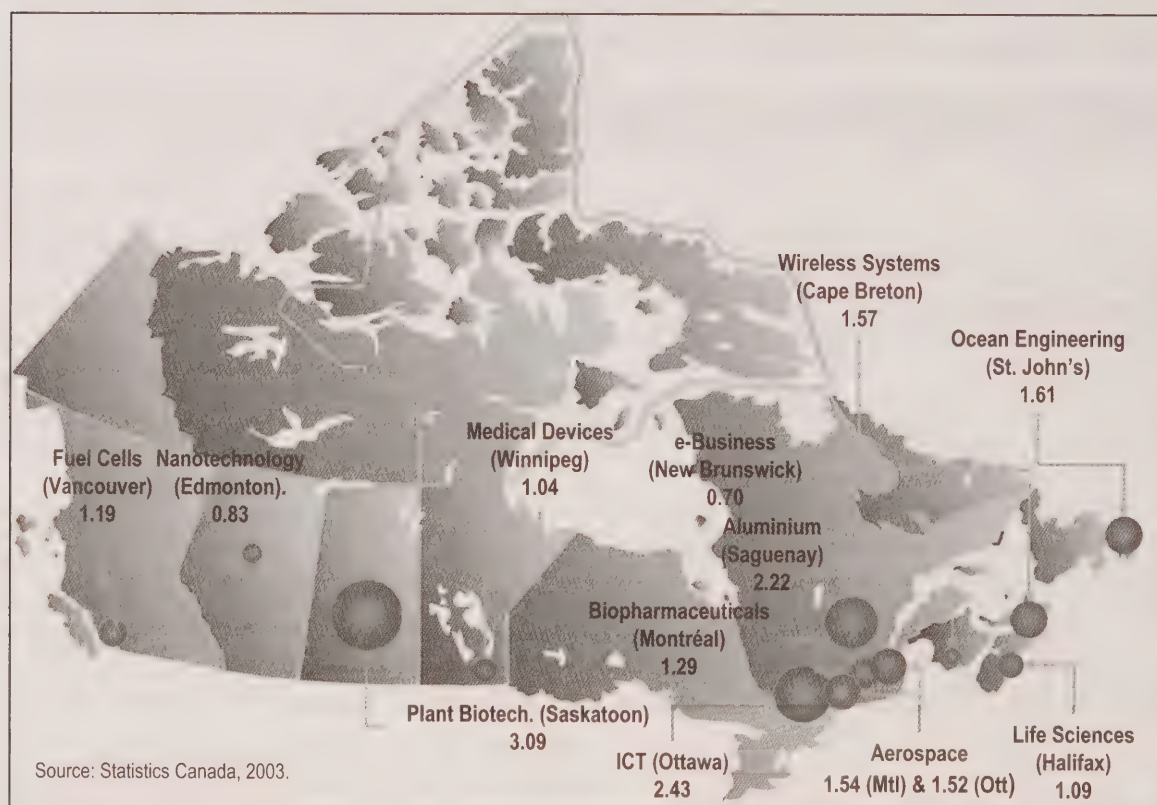
Job growth is a key measure of the impact of cluster development. Statistics Canada¹⁰ has developed

¹⁰ Knowledge Indicators Section, Statistics Canada, June 2003.

an employment concentration index¹¹ that measures the extent to which there is a larger concentration of jobs in a community with a technology cluster as compared to Canada as a whole. The index was created for the communities and the industry sectors where NRC has a presence. It has the potential to monitor the future progress of building technology clusters across Canada.

Figure 2-4 presents the concentration of employment in technology cluster industries and partners for each of the communities where NRC has a laboratory presence. For example, NRC-PBI has played a key role in supporting the plant biotechnology cluster in Saskatoon, which has a concentration of employment in this sector over three times that of anywhere else in Canada. Similarly, NRC-BRI supports the biopharmaceuticals industry in Montreal, which has a concentration of employment in this sector 1.3 times that of the rest of Canada. NRC-IMS and NRC-IIT support the photonics, information and communication technology industry in Ottawa with 2.43 times employment concentration. NRC is supporting the development of new technology clusters such as e-Business in Fredericton, fuel cells in Vancouver, and aluminium technology in the Saguenay and the concentration of employment in these industries is expected to increase as the clusters grow.

Figure 2-4: Technology Clusters: Employment Concentration.



¹¹ The employment concentration index is calculated as follows: percentage of people employed from the community in the industry sector out of all people employed in that sector across Canada divided by the percentage of the Canadian population employed in that community. For example, 2.49% of employment in Saskatoon is associated with the plant biotechnology sector and Saskatoon employs 0.8% of the Canadian population resulting in a concentration of employment index for that sector of 3.09. This is interpreted as Saskatoon having three times the concentration of people in plant biotechnology relative to the proportion of the Canadian population employed in Saskatoon.

Value for Canada

Outcome: By 2006, NRC will be recognized by its partners and government stakeholders as Canada's leading developer of new research and technology-based enterprises, and respected for its innovative S&T commercialization practices.

Importance to Canada: NRC creates value for Canada and its industry through research, innovation and commercialization activities. NRC continues to foster entrepreneurial thinking and action and seeks to accelerate technology transfer, knowledge dissemination and the development of new research-based technology enterprises and jobs for Canadians. In 1996 NRC launched the *Entrepreneurship Program* to promote the commercialization of technologies through which NRC made a major commitment and dedicated considerable effort to actively encourage the spin-off of new research-based enterprises from NRC laboratories. NRC-IRAP helps to increase the innovation capacity of Canadian SMEs.

Strategies and Goals:

- Creation of new technology-based companies
- Enhanced innovation capacity of firms
- Improved dissemination of knowledge
- Supporting the Canadian industry

Key Programs:

- NRC's 18 research institutes – see Appendix F for full list
- NRC Industrial Research Assistance Program
- NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information
- NRC Technology Centres

Results:

Creation of new technology-based companies

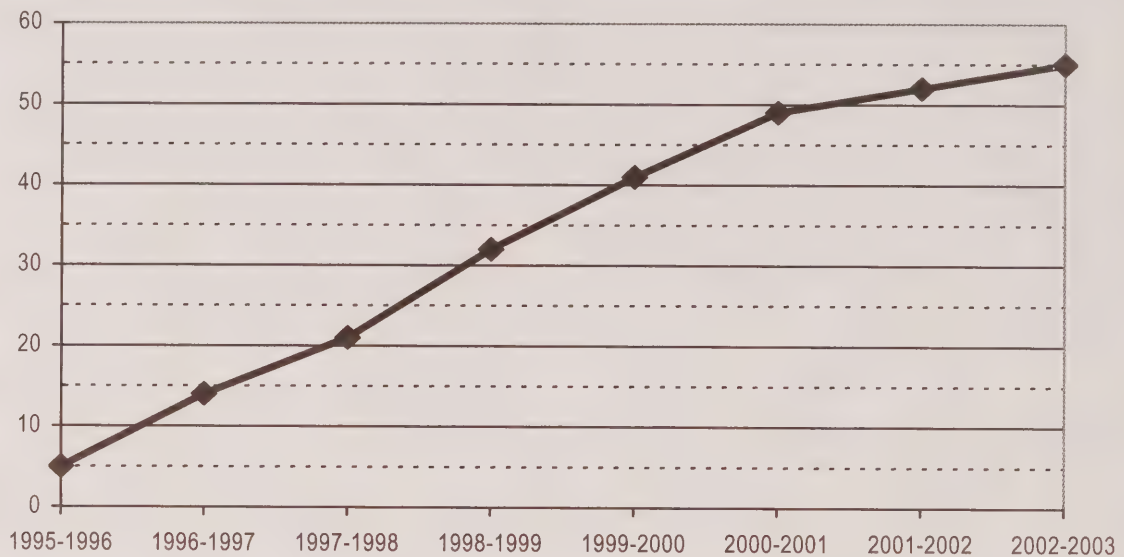
When NRC develops a technology with particularly strong market potential and where there is no receptor identified, entirely new companies will sometimes be created to take the product to market. These new companies create innovative products and services for the global marketplace and create new jobs. Despite continued unfavourable market and economic conditions for new company creation in 2002-2003, NRC launched three new companies creating 12 jobs at these companies for highly qualified Canadians. This brings the total of new companies created by NRC since 1995-1996 to 55 with approximately 495 new jobs and \$252 million in cumulative private investment (see Figure 2-5).

For example, an NRC spin-off company, SiGe Semiconductor Inc., has grown from three to more than 100 employees since 1996, produced new products, spun off a new company, Mobile Knowledge, and opened offices in Boston and San Diego.

Trillium Photonics, an NRC spin-off from 2000-2001, decided to wind down operations of the company in October 2002 as a result of a difficult information and communications technology market and a challenging venture capital and financing environment. Remaining venture capital held by the company was returned to its syndicate of investors. The company had attracted a total of \$50.2 million

over two rounds of financing. The company, which employed 42 people, was headquartered in Ottawa and had offices in Pleasanton, California.

Figure 2-5: NRC Spin-Off Companies - Cumulative Number (1995-2002)



Source: NRC Performance Information Database, 2003.

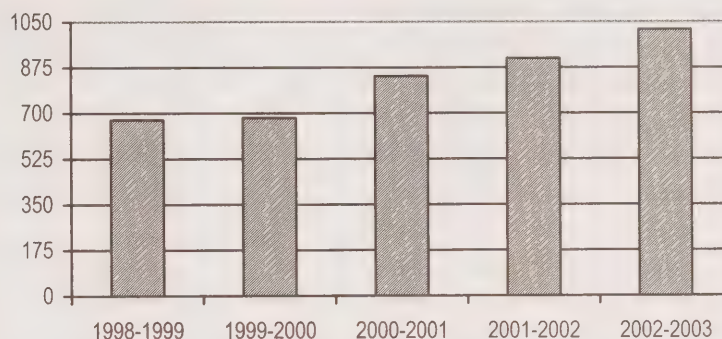
Companies created in 2002-2003:

- *LNL Optenia* was formed in April 2002 to develop NRC-IMS' novel echelle grating technology which enables more functions on a single chip than competing technologies. The formation of LNL Optenia took place when the original licensee, Optenia Inc., ceased operations in 2002. The speed at which the NRC-IMS technology was acquired by LNL Optenia is a strong indicator of the relevance of these technologies in the photonics industry. At the end of 2002-2003 LNL Optenia had ten employees.
- *Optoworks* was established in partnership with Inkworks and Optotek. The collaboration resulted in the creation of the company, OptoWorks, to compete in a \$4.9 billion market segment. The technology utilizes commercially available inkjets, in combination with patent-pending light emitting diode technology and emulsion chemistry to produce a package that will function as a self-containing computer-to-screen system, making printing completely digital.
- *High Energy Frequency Tesla Inc. (HEFTI)* based on NRC-INMS' technology for the generation of, and protection from, non-nuclear electromagnetic pulses.

Enhanced innovation capacity of firms

NRC research partnerships with Canadian industry, universities, and public organizations are an indicator of NRC's network of research linkages with industry, academia, and government. NRC signed 326 new formal collaborative research agreements with partners worth \$101 million¹² in 2002-2003. The total number of active collaborative agreements during the fiscal year rose to 1,021 with a total value over the lifetime of the agreements of \$286 million, an 8% increase over last year's value (see Figure 2-6). However, the number of new collaborative agreements has dropped across institutes and is a reflection of the difficult economic conditions affecting the manufacturing, information technology and biotechnology sectors in 2002-2003. The overall value of collaborative agreements signed over the past year (\$101 million) is similar to last year (\$110 million).

Figure 2-6: Canadian Collaboration (1998-2002)



Source: NRC Performance Information Database, 2003.

The management of intellectual property makes an important contribution to the innovative capacity of firms. A new patent or patent application is a key step in the continuum from discovery to innovation. In 2002-2003, NRC applied for 193 new patents, and secured 66 patents from applications made in previous years. Seventy-eight percent of these were issued in the United States (an Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) measure of competitiveness).

Licence agreements show a direct flow of innovation into business application. NRC entered into 48 new licence agreements in 2002-2003. By negotiating a license agreement to use NRC technology, the industrial partner endorses the merit of NRC research. Intellectual property (IP) licensing revenue for 2002-2003 was \$7.3 million, almost double last year's \$3.84 million, and substantially greater than the average of \$2.7 million over the last eight years (see Figure 2-7). Five million dollars of IP revenue in 2002-2003 was attributed directly to the success of the Meningitis-C Vaccine.

NRC Wear Materials Expertise Supports MicroSludge™ System Commercialization

"We have directly benefited from NRC both in financial support and technically, having gained from the expertise of representatives from IRAP, the Biotechnology Research Institute whose researchers provided input on chemical additive issues geared towards maximizing process efficiency, and obviously, from the Mining Wear Materials team located at the Institute for Fuel Cell Innovation. Without NRC's support, there is no question in my mind, this process would have died."

John Shaw
Managing Director and Chief Financial Officer
Paradigm Environmental Technologies Inc.

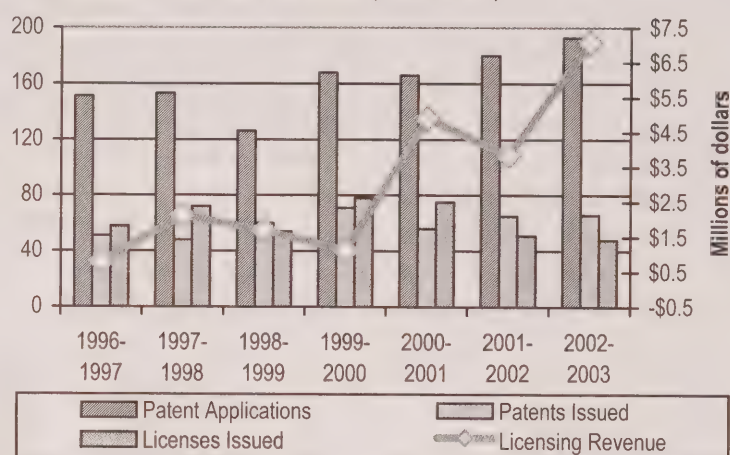
¹² Canadian collaborative agreement dollar value includes the cash and in-kind contribution of Canadian partner organizations as well as NRC's contributions.

NRC compares favourably to other government departments and agencies with regard to intellectual property output (see Table 2-4).

The same can be said when comparing Canadian universities on such technology transfer indicators as licensing revenue and spin-off companies. In 2000-2001, the most recent year for which information is available, the Association of University Technology Managers¹³ reported Canadian universities earning licensing revenue. This included the Université de Sherbrooke

(\$10 million), McGill University (\$6.4 million), the University of British Columbia (\$5.4 million), University of Alberta (\$4.9 million), Queen's University (\$2.7 million), and the Université de Montréal (\$2.7 million). By comparison, NRC had \$7.0 million in total intellectual property revenues (including \$2.1 million in equity proceeds) in 2000-2001. NRC and the University of Toronto each reported nine spin-off companies, while the Université de Sherbrooke and the University of British Columbia reported eight new spin-offs.

Figure 2-7: NRC IP Portfolio (1996-2002)



Source: NRC Performance Information Database, 2003.

Table 2-4: IP Portfolio of the Government of Canada (2000-2001).

	Invention Reports	Patents Issued	Patents Held	Active Licenses	Royalties (in \$ M)
Agriculture and Agri-Food Canada	42	21	120	335	4.2
Atomic Energy of Canada Limited	4	9	77	14	0.2
Canadian Food Inspection Agency	0	0	0	3	0.8
Communications Research Centre	28	10	248	397	3.1
Canadian Space Agency	2	1	20	45	2.2
Fisheries and Oceans Canada	2	0	13	28	0.2
Department of National Defence	23	11	157	84	0.5
Environment Canada	2	2	28	58	0.7
Health Canada	20	3	3	0	0.0
National Research Council	207	41	655	292	4.4
Natural Resources Canada	22	12	145	85	0.2
Total	352	110	1,466	1,341	16.5

Source: *Science and Technology Advice: A Framework to Build On* (A Report on Federal Science and Technology), Government of Canada, May 2003. **Note:** due to rounding, figures may not add up.

¹³ AUTM Licensing Survey FY 2001, Association of University Technology Managers, Inc., 2003.

Examples of NRC technology licenced to industry in 2002-2003 include:

- **pTT expression vector:** NRC's proprietary technology, the pTT expression vector, has been licensed to GlaxoSmithKline. The technology is an important tool for pharmaceutical companies and will contribute to the development of new drugs for the well-being of Canadians.
- **Magnetic Resonance Imaging for Veterinarians:** NRC-IBD developed a low field magnetic resonance imaging device for veterinary medicine that was delivered to Magnetic Resonance for Veterinarians, Inc. A prototype has been installed in Saskatoon and further sites are under discussion.
- **Molecular Recall Technology:** NRC has licensed this new technology to DOW Agrosiences Canada for use in plant breeding. This important advance provides selective expression of a plant gene that causes plant cell death and contributes to the development of superior plant products.
- **Laser Scanning Technologies:** NRC's laser scanning technology has been licensed to NEPTec for use in the space vision system of NASA's shuttle program. Several enhancements were made in 2002-2003 to improve performance and operational capabilities. These technologies have potential mechanical engineering and medical applications.
- **Monte Carlo System software for radiation therapy:** NRC's Monte Carlo software developed in 2000 and licensed to MDS Nordion significantly improves the speed and accuracy of radiation therapy treatment for cancer patients. In 2002-2003, the MDS Nordion electron oncology system, based on NRC software code, received regulatory approval from the U.S. Food and Drug Administration and Health Canada.
- **Coin Cell Battery Material Testing System:** NRC's coin cell battery material testing technology continues to be successful. In 2002-2003, two new components were designed and licensed for the development of batteries. The technology provides battery material developers with the capability to evaluate their materials in reliable, easily fabricated, lab-scale batteries.
- **Navsim Navigation Software:** Over the last year Navsim Technologies Inc. continued to build on the technology originally developed and licenced from NRC. It has launched a new portable

Fluorescence Angiography for use in Cardiac Surgery

Novadaq Technologies, an NRC-IBD spin-off, is commercializing its fluorescence angiography technology. The technology can now be found in a number of sites across Canada, and a number of European sites, including Zurich (Switzerland), Vienna (Austria), and Oxford (England). A second product line for diagnosis and treatment of age-related macular degeneration has been developed based on the same technology.

NRC Institute for Biodiagnostics

Commercializing Health Research

NRC and the Canadian Institutes of Health Research have signed a memorandum of understanding to establish a framework under which both agencies can work together in knowledge creation, translation and commercialization to enhance the health of Canadians, encourage innovation, and facilitate the commercialization of health research for the benefit of Canada.

The memorandum provides two initiatives: the Joint Research Partnership Program and the Joint Commercialization Acceleration Program. The first program will enable more collaborative work between NRC and CIHR, while the second will encourage SMEs to participate in CIHR initiatives and the national health research agenda.

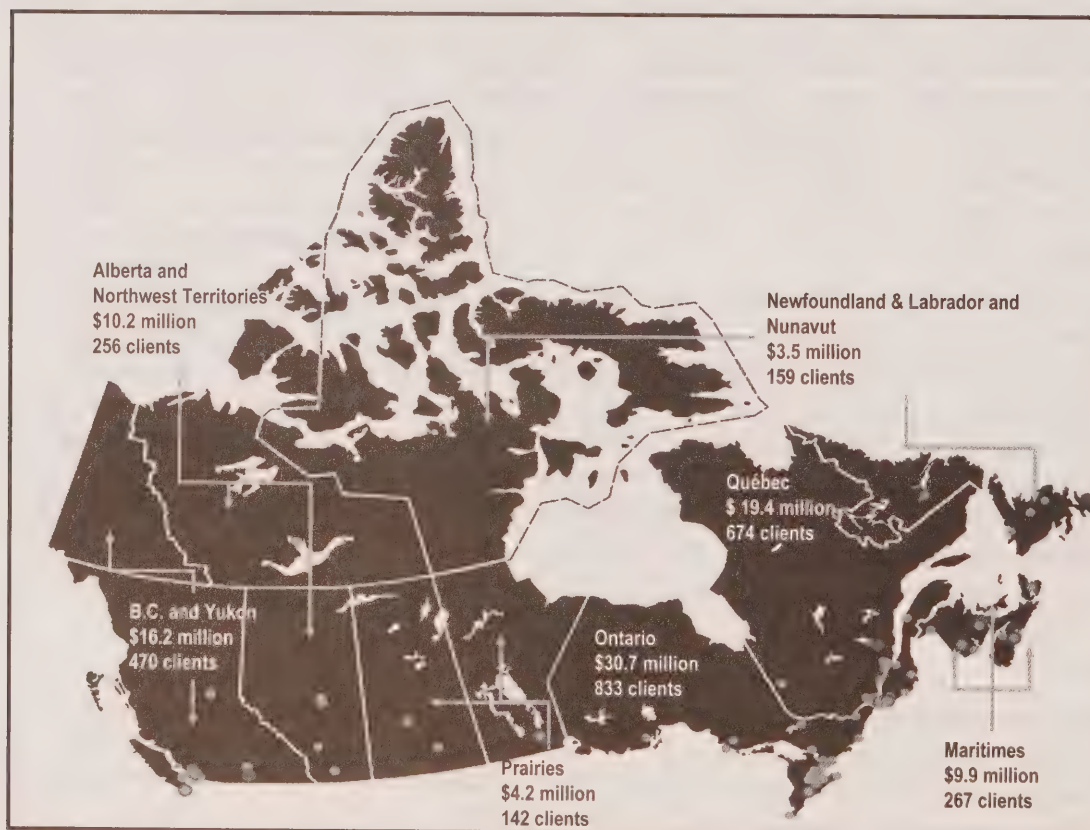
PC based navigational package for hands-off low and high speed maneuvering of boats. The product is intended for both commercial and pleasure craft markets.

- **LeakFinder Technology:** NRC licensed a new technology for leak detection to Ecologics Engineering Inc. The technology reduces water loss in distribution systems thus promoting the conservation of water supplies, and can be used to reduce the risk of potable water contamination.

NRC Industrial Research Assistance Program

NRC-IRAP provided some 12,000 firms with customized information, advice and referral services to assist SMEs to increase their innovation capabilities. The program's total financial contributions to increase the innovation capacity of firms was \$95.2 million, including \$28.2 million in Technology Partnerships Canada (TPC) funding on behalf of Industry Canada and \$4.8 million in the Youth Initiatives Program on behalf of Human Resources Development Canada (see Figure 2-8). The contributions went to some 2,781 SMEs; of which 768 were new clients. Overall 2,919 innovation capacity building projects received NRC-IRAP support. NRC-IRAP recorded a slight decrease (10.8%) in the total number of funded projects compared to last year (from 3,271 to 2,919), as well as a minor reduction in the number of SMEs receiving funding (from 2,841 to 2,781). This is attributed to the \$1.2 million decrease in funding for contributions to firms from 2001-2002 to 2002-2003. New funding received in February 2003 will allow NRC-IRAP to maintain its contributions to firms at levels of previous years.

Figure 2-8: NRC-IRAP SME Innovation / Capacity Building Regional Portfolio.



Source: NRC Industrial Research Assistance Program.

In December 2002, NRC-IRAP obtained approval from Treasury Board to implement the transition of Network Member Industrial Technology Advisors to continuing employment with NRC. In the past, Network Member Industrial Technology Advisors were employed by member organizations. By having all Industrial Technology Advisors under the same umbrella, NRC-IRAP will be able to strengthen service delivery to its industrial clients and reinforce a common understanding of NRC-IRAP strategic directions. At the end of the fiscal year over 140 Industrial Technology Advisors had already become NRC employees bringing the total number of Industrial Technology Advisors delivering customized services to NRC-IRAP clients to 247.

In 2002-2003, total contributions to NRC-IRAP Network Member organizations amounted to \$23.7 million and IRAP contributed \$3.6 million to the Canadian Technology Network (CTN) to address gaps in the national, regional, and community innovation system.

The IRAP-TPC program is funded equally by NRC-IRAP and Technology Partnerships Canada (TPC) to provide pre-commercialization assistance to SMEs in the development of new and significantly improved technological products, processes or services for market.

In 2002-2003, 77 new IRAP-TPC projects were approved for funding, bringing the total number of projects funded since the launch of the program in 1998 to 342. In total, \$28.2 million was invested in 184 innovation projects through IRAP-TPC with 181 clients (including new clients) in 2002-2003. The total amount invested in IRAP-TPC projects since 1999-2000 is \$103 million. The initiative provides repayable contributions to SMEs, with the Government of Canada sharing both the risk and the rewards of high technology development. In 2002-2003, \$2.7 million in contributions were repaid by 32 firms that received IRAP-TPC funding bringing the total amount of recovered payments since 1999-2000 to \$5.3 million.

The Canadian Technology Network (CTN) is a key facilitator of exchanges and collaborations among the different players of the Canadian innovation system with a membership base of 988 organizations. NRC-IRAP's contributions of \$3.6 million to 66 organizations across the country in support of CTN activities was geared toward collaborative activities that address gaps at local, regional, national, and international levels. Information and success stories on many national and regional initiatives can be found at http://ctn-rct.nrc-cnrc.gc.ca/home_e.shtml.

NRC-IRAP made substantial progress in advancing strategic priorities in 2002-2003. Performance highlights include:

- Integrating innovation system players through the Canadian Technology Network (CTN);
- Modernizing program delivery;
- Improving mechanisms for S&T knowledge transfer and innovation capacity;
- Encouraging sustainable development practices; and
- Adapting and adopting new models for partnership in innovation.

"Our involvement with NRC-IRAP has also provided important technical linkages and given us credibility with customers and investors. And access to the state-of-the-art laboratories available at NRC has been very beneficial. It has helped point the way forward by helping us narrow the focus of our efforts, saving time and money."

**Steve Petrone, President
Quantium Technologies Inc.**

As a result of the trusted relationships established with its clients, NRC-IRAP enables SMEs to strengthen their innovation capacity where they need it most. Program evaluation client survey results show that clients credit NRC-IRAP with:

- Acquiring new technical knowledge and increasing technical competence;
- Improving management capabilities and other skills;
- Investing in new technology areas with broad applications;
- Helping young entrepreneurs succeed;
- Enhancing technical and strategic linkages with experts;
- Improving processes;
- Increasing innovation;
- Increasing sales and jobs; and
- Supporting access to international collaborations and markets.

A comprehensive program evaluation, completed in 2002, determined that NRC-IRAP was “a highly successful federal initiative” that provides the Government of Canada with significant value for money (see Appendix C). Between 1996 and 2001, NRC-IRAP clients created slightly more than 12,000 jobs and generated approximately \$4.2 billion in revenue that can be attributed to NRC-IRAP assistance.

Improved Dissemination of knowledge

NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI)

NRC-CISTI maintains, publishes, and provides access to scientific, technical, and medical (STM) information critical to Canada's innovation system. Overall in 2002-2003, NRC-CISTI maintained its collection of STM information at levels similar to those of the previous year with 48,835 scientific journals, 691,974 monograph titles, and a large collection of technical reports. Ninety-one percent of the 971,509 documents ordered from the CISTI collection were processed for delivery to clients in 24 hours or less. The average daily volume of document orders processed was 3,920; the maximum number processed in one day was 7,225. The volume of document delivery orders fell by 2% from the previous year.

This was not unexpected, since Canadian academic libraries now have access to a growing number of full text electronic journals through the Canadian National Site Licensing Project. NRC-CISTI provided over 289,000 documents to the academic sector; which represents 50% of all documents ordered by Canadians and 30 % of NRC-CISTI's total document delivery activity, nationally and internationally. In 2003, NRC-CISTI entered into a partnership agreement with the University of Alberta that makes its

CISTI and CAL – The Evolution of a Winning Partnership

In 2002-2003, NRC-CISTI extended its partnership with the Canadian Agriculture Library (CAL) for an additional five years, thereby ensuring that the scientific community continues to have seamless access to this important collection through NRC-CISTI's catalogue and document delivery service.

This enhanced cooperation between federal libraries represents a win-win arrangement for NRC-CISTI and CAL that has increased the scope and impact of both. Victor Desroches, Director of CAL, agrees: *“In addition to being a cost-effective implementation of a leading-edge document delivery system, our partnership provides us with free marketing and increased visibility worldwide.”*

Canada Institute for Scientific and Technical Information

journal and monograph collection available to NRC-CISTI's Canadian LINK service clients. NRC-CISTI played a lead role in the implementation of the Government of Canada Common Look and Feel requirements across NRC resulting in an enhanced and compliant NRC web presence.

As Canada's largest publisher of scientific and technical journals, the NRC Research Press holds an international leadership position in electronic publishing. The on-line versions of NRC Research Press journals are available free to Canadian readers. In 2002-2003, Canadians downloaded almost 314,000 articles. This represents an increase of 14% over last year and approximately 44% of the total usage of electronic journals.

The NRC Research Press continued to expand its publishing services program. Enhancements and additions to the service included:

- digitization of the *Canadian Geotechnical Journal* as a pilot project to provide electronic versions of journals that are currently available only in print;
- the NRC Research Press Biography Series with the launch of the publication *Gerhard Herzberg, An Illustrious Life in Science*; and
- an agreement with the Canadian Society for Chemical Engineering for the production and hosting of the electronic version of the *Canadian Journal of Chemical Engineering*.

Despite success in 2002-2003, NRC-CISTI faced key challenges including: declining revenues from document delivery, increased collection costs due to higher publishers' prices and the expansion of services to newly created centres without additional funding.

Supporting the Canadian industry

Construction Codes and Standards

Codes, standards, and guides are critical tools for consolidating knowledge, reducing transaction costs, and facilitating the introduction of new products and processes to the sector. Approximately 14,000 code documents were sold in 2002-2003, generating \$1.2 million in revenue, an increase of 7% over last year. In 2002-2003, NRC-IRC's Canadian Codes Centre (CCC) successfully led integrated consultations with the provinces and territories both on crucial aspects of the new Objective-Based Codes to be released in 2005, and some 1,300 technical changes to the National Building Code. NRC-IRC's Canadian Construction Materials Centre (CCMC) created 14 new evaluation protocols for evaluating the performance of innovative products. CCMC also evaluated 45 innovative products and 75 products classified as routine. Other examples of advice and services provided by NRC-IRC included:

- Proposed technical changes to the 1995 National Codes;
- Special Edition CD-ROM – National Construction Codes and Guides;
- Technical Guide for Structural Composite Lumber;
- Technical Guide for Fibre-Reinforced Plastic Bars Reinforcement for Concrete;
- Technical Guide for Prefabricated, Concrete Brick/Tiles, Exterior Cladding System; and
- Demonstration of conductive concrete and RF shielding capability on a full-scale structure.

OCEANIC:

NRC-IMD, in partnership with its commercial arm OCEANIC, supplied performance evaluation of yacht designs for two international America's Cup teams, the Swiss team ALINGHI and the American team, ORACLE. The Swiss team, ALINGHI won the America's Cup – the first time anyone has ever won the Cup in their first attempt. Yacht testing has expanded the visibility and reputation of NRC-IMD and OCEANIC internationally and has resulted in \$5 million in economic benefits to the community of St. John's and \$2 million to OCEANIC in the last two years.

NRC-Centre for Surface Transportation Technology (NRC-CSTT):

Among its many projects that provide value to Canada, NRC-CSTT modelled a representative tank car and its liquid contents for Transport Canada. NRC-CSTT validated the models by testing the car on the Centre's impact ramp, and conducted low-speed derailment and rollover tests. Transport Canada and North American manufacturers of tank cars gained a better understanding of crack-inducing stresses in the stub-sill area. As a result, dynamics and design factors contributing to cracking were identified and preventative measures developed.

NRC-Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC):

NRC-CHC continues to expand its environmental prediction and support systems simulation technology (EnSim™). This technology will be used to study and develop emergency responses to problems related to flooding, water borne pollution, sediment transport, water quality, dam breach, and oil spills. Recent developments include creating a technical user interface for predicting the fate of pollutants dispersed into rivers and streams. This EnSim™ technology is being used to create a database of all of the industrial sites and sewage outfalls in Canada, in order to develop regulatory measures. It will also assist Environment Canada to assess the fate of different chemicals in rivers and streams. Other NRC-CHC achievements include:

- assisting Environment Canada with improvements to the operational ice-forecasting model, which is a key aid in regular forecasts for the Gulf of St. Lawrence, Labrador Sea and East Newfoundland, and the high Arctic.
- developing a new iceberg-forecasting model for Environment Canada, which meets new requirements of shipping oil from the Grand Banks. The model is the first to forecast the risk to ships due to collision with calved ice pieces, which are not detectable by radar. The International Ice Patrol has indicated interest in adopting the new model for their operations.
- completing a large test program for a Danish power producer to protect 70 m high wind turbine masts against sea ice damage.
- contributing to the optimization of coastal structures to control sediment movement, thus minimizing the erosion of shorelines and promoting at the same time recreation and tourism.

NRC-IMD and OCEANIC

"There is no doubt that the level of precision and repeatability achieved in your yacht testing far exceed what is achieved anywhere else in the world that I know of. You obtain variations on repeat testing weeks, or perhaps even months, apart on the order of 0.5% in drag and 1% in lift. Variations elsewhere are two to four times as large."

**Professor Jerome H. Milgram
Massachusetts Institute of
Technology**

Global Reach

Outcome: By 2006, NRC will be recognized by its stakeholders for its contributions to a more effective Canadian innovation system that assures access to international facilities and research networks, provides opportunities for Canadian firms, and builds new research and technology alliances.

Importance to Canada: For Canada, international technology development and business and investment opportunities have risen significantly since 1995 and are projected to grow further by 2006. In the words of the Prime Minister's Advisory Council on S&T, "Canada will become a country that, within the limits of our resources, takes maximum possible advantage of international opportunities in support of advancing scientific research, industrial innovation and improvements in the quality of life for Canadians." NRC has been enhancing its international reputation and credibility to develop a valuable network of technical and scientific contacts and intelligence. This knowledge and expertise are used to transfer S&T information to Canadian firms, universities and other government departments and also to leverage new innovation opportunities for Canadian industry internationally. NRC also takes the lead on international technology missions and facilitates vital connections to centres of advanced technology around the world.

Strategies and Goals:

- Integrate and facilitate international research
- Harmonize international standards
- Form international S&T alliances
- Provide access to international research facilities
- Stimulate new foreign investments in Canada

Key Programs:

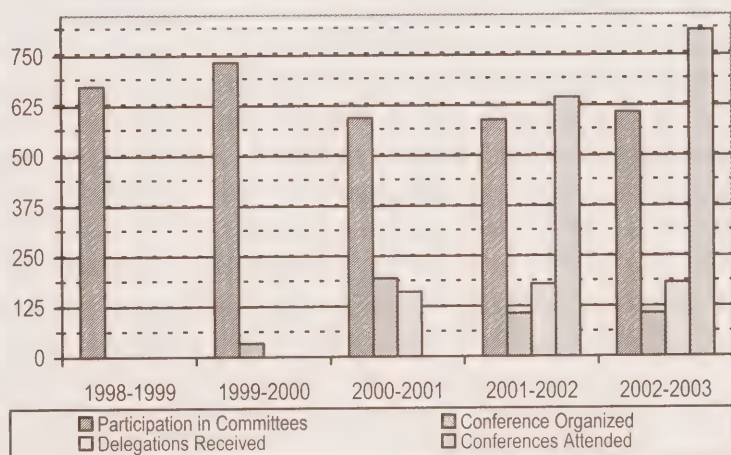
- NRC's 18 research institutes – see Appendix F for full list
- NRC Industrial Research Assistance Program
- NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information

Results:

Integration and facilitation of international research

NRC has a long-standing international reputation as a Canadian scientific authority in areas such as measurement standards, astronomy, biology, chemistry, and physics. Participation on international committees, representation at international conferences, and organization of international conferences are good indicators of

Figure 2-9: NRC International Reach (1998-2002)



Source: NRC Performance Information Database, 2003.

NRC's role as an integrator and facilitator of international research (see Figure 2-9 above). This year, NRC employees participated in the work of 608 international committees and attended 812 international conferences, a 24% increase from last year. NRC also organized 107 international conferences and workshops, the same number as last year, attended by more than 12,000 participants from around the world. In addition, 183 official foreign delegations were received at NRC in 2002-2003.

Supporting Canadian SMEs

NRC-IRAP is well positioned to assist small and medium enterprises (SMEs) by tapping into international research consortia, programs, sources of technology, and technical intelligence. NRC-IRAP conducted 15 technology missions in 2002-2003; 65 SMEs participated in the missions to Russia, Germany, Spain, China, Taipei, Thailand, India, and Korea. Forty memoranda of understanding, six contracts, and four partnerships were signed during the year. In addition, NRC-IRAP participated in missions to 25 countries including Asia, Hungary, India, Mexico, and the United States. NRC-IRAP also participated in several missions led by the Department of Foreign Affairs and International Trade and provincial governments.

Harmonization of international measurement standards

International trade agreements now demand demonstrated equivalence between the measurement standards and accreditation systems of buyer and seller nations. Metrology has become vital to the regulation of trade and in the resolution of trade disputes. Social and economic benefits attributed to the Institute for National Measurement Standard's (NRC-INMS) metrology programs have been estimated at \$160 million each year, a figure that could more than double over the next decade as NRC-INMS implements its new strategic plan.¹⁴

As Canada's National Metrology Institute (NMI), NRC-INMS provides most of the mandated measurement standards related activities at NRC. As a member and active player in many regional and international trade agreements, NRC-INMS undertakes inter-NMI comparisons. For example, Under the Comité international des poids et mesures Mutual Recognition Arrangement, it participated in the planning or implementation of 42 inter-NMI comparisons. And under the Inter-American Metrology System, it participated in the planning or implementation of twelve comparisons. These provide the following benefits to Canada:

NRC Strengthens Ties with France, One of Canada's Most Important Scientific Partners

On 22 May 2003, senior officials of NRC and ANVAR signed a joint action plan in the presence of Prime Minister Jean Chrétien and Prime Minister of France Jean-Pierre Raffarin. The action plan set out by NRC-IRAP and ANVAR strengthens Canada's S&T ties to France by providing the basis for increased strategic alliances between the two countries. Specifically, the plan calls for three jointly organized technology missions and ten collaborative projects between Canadian and French SMEs in the next year.

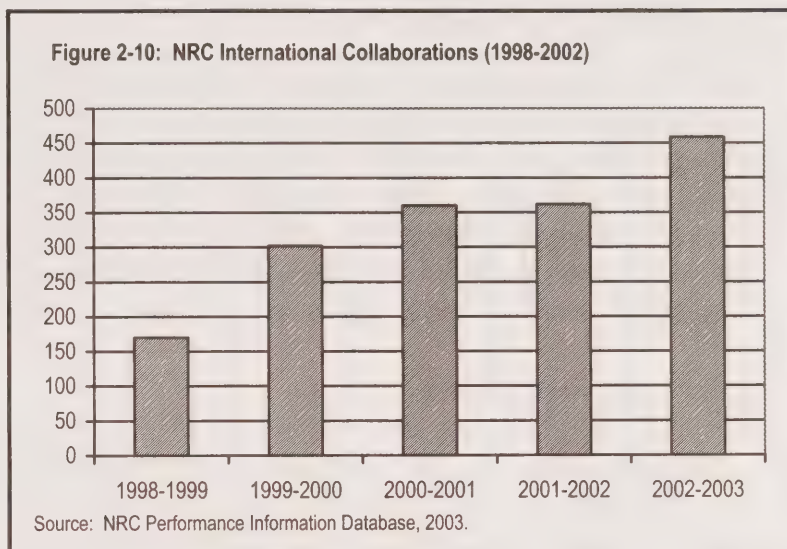
NRC has a longstanding S&T collaborative relationship with France, which includes two major MOUs, eleven NRC institute-level agreements and twenty bilateral S&T cooperation projects. France is Canada's third most important scientific partner, and second largest foreign investor in Canada, providing significant opportunities for Canada-France collaborations in S&T.

¹⁴ NRC-INMS *Economic Impact Study*, KPMG, Ottawa, September 2001, pp. 64-65. (This study was conducted as part of the NRC-INMS Strategic Plan).

- create a basis for a uniform global metrology system;
- contribute to the removal of technical barriers to international trade;
- enable increased competitiveness of Canadian industry in the global marketplace; and
- facilitate increased Canadian exports.

New international S&T alliances

In 2002-2003, NRC signed 111 new formal collaborative research agreements with international partners worth \$46.6 million. The total number of active international collaborative agreements rose to 462 (see Figure 2-10), with a total value over the lifetime of the agreements of \$138.7 million, an eight percent decrease from last year. Even with the decrease in the total value of NRC's international collaborative agreements, NRC's partners invest two dollars for every dollar NRC invests.



Main S&T alliances with foreign research organizations include:

- British Council (United Kingdom);
- Centre national de la recherche scientifique (France);
- Helmholtz Society (Germany);
- National Science Council (Taiwan);
- A* STAR (Singapore); and
- Conjeso Superior de Investigaciones Cientificas (Spain).

Access to international research facilities

NRC provides stewardship over Canada's investments in large-scale S&T infrastructure of critical importance to the research community and ensures Canada's reciprocal participation in leading edge international science activities around the world. In Canada, NRC is a key player in initiating, planning, and developing such facilities. Canadian large-scale research facilities include:

TRIUMF (Tri-University Meson Facility):

TRIUMF, Canada's national particle and nuclear physics laboratory provides world-class facilities for life sciences and condensed matter research. Located in Vancouver, British Columbia, TRIUMF also provides a platform for Canadian scientists to participate in experiments outside Canada, notably at CERN (Switzerland). For more details on TRIUMF's performance, please consult the Section 3:

Consolidated Reporting section on page 55. Additional information can be found at <http://www.triumf.ca>.

Canadian Neutron Beam Laboratory:

Located in Chalk River, Ontario, the Neutron Program for Materials Research (NPMR) operates Canada's neutron beam laboratory as an international user facility, one of about twenty such facilities worldwide. Collaborative scientific research is performed in a wide range of topics: membrane biophysics, magnetism, superconductivity, geo-sciences, material sciences in nano-scale devices, and material process engineering. The NPMR continues to lead internationally in the innovative design of new neutron-based instrumentation. One indication of NRC's leadership is that the neutron stress scanning instrument at the recently completed neutron laboratory in Munich (Germany) is directly modeled on the NRC instrument at Chalk River. A Chalk River-designed detector was purchased by the Australian neutron laboratory as a basis for developing a stress scanning capability at its new neutron beam laboratory. In 2002-2003, NPMR provided assistance to 21 professors, 37 full-time researchers, and 33 students. Additional information can be found at <http://neutron.nrc-cnrc.gc.ca>.

C3.ca Coordination Office:

The C3.ca Association was formed to serve the needs of the users of high performance computing from across Canada. The Institute for Information Technology (NRC-IIT) supports the C3.ca Coordination Office, which provides financial and administrative support to C3.ca Association's management team, the Technical Analyst Support Program, and the development of national Long Range Plan for High Performance Computing. The C3.ca Association has grown in 2002-2003 and now includes 45 Canadian universities and companies. For more details on high performance computing, please see the Excellence and Leadership in R&D: Leadership in Emerging Research Domains section on page 12. Additional information can be found at <http://www.c3.ca>.

Canadian Light Source:

The Canadian Light Source (CLS), Canada's synchrotron, is a third generation 2.9 GeV synchrotron, owned and operated by the University of Saskatchewan. As one of Canada's largest scientific projects, the CLS is an intense source of electromagnetic radiation where beams of synchrotron light (ten million times brighter than the Sun) will help scientists understand the nature and structure of molecules and materials. It is currently under construction at a cost of \$174 million and scheduled for first "light" in January 2004. The capital funding for this national facility derives from the Canadian Foundation for Innovation and 14 different funding partners including NRC. NRC is a part of a large interdisciplinary user community involved in the construction and commissioning of seven beam lines. Additional information can be found at <http://www.cls.usask.ca>.

NRC Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA):

As the mandated agency for the operation and administration of any astronomical observatories established by the Government of Canada, NRC-HIA provided contributions totaling \$8.7 million in 2002-2003 for three major international telescopes: the Canada-France-Hawaii Telescope, the James Clerk Maxwell Telescope, and the Gemini Telescopes. The federal Budget of 2003 confirms Canada's participation in the next generation of international telescopes; the Atacama Large Millimeter Array (ALMA) in Chile and the Extended Very Large Array (EVLA) in New Mexico. Canada will contribute to ALMA and EVLA for the design and fabrication of state-of-the-art instrumentation.

Stimulation of New Foreign Investments in Canada

In 2001-2002, NRC spin-offs received a combined, and impressive, amount of more than \$120 million in venture capital funding. Examples of new foreign investments for 2002-2003 include:

- Zelos Therapeutics, an NRC spin-off, which secured \$14 million in off-shore venture capital funding for the treatment of osteoporosis, psoriasis, and other diseases;
- Two companies from Boston have set up operations in NRC IPFs: LNL Optenia in Ottawa and Chemgenes in Halifax;
- DSM Biologics who selected Montreal to build its \$450 million high-tech bioprocessing plant; and
- Starlim Sterner, a liquid silicone injection molding manufacturer from Austria, who chose London as the city for its new North American plant. Representing an investment of \$25 million, the location of the new plant, near NRC-IMTI, is a direct result of a longstanding collaboration with NRC. The plant will create 100 new technology-based jobs over the next five years.

Outstanding People – Outstanding Employer

Outcome: By 2006, NRC will be regarded by staff and their peers as a major innovator in human resources management, as a place where outstanding people are encouraged and are able to make outstanding contributions to Canada, and as an outstanding employer offering a great place to work.

Importance to Canada: Outstanding people are at the core of NRC and are its most valuable asset. NRC continues to face strong competition in finding and keeping premier research talent, and continues to meet other HR management challenges, such as numerous retirements over the coming years. Therefore it is essential that NRC remains strongly committed to its employees through its *Employment Philosophy* and other HR management initiatives to maintain its long-standing international reputation for excellence and creativity in leading-edge research and innovation.

Strategies and Goals:

- Hire and develop highly qualified personnel
- Promote external and internal awards
- Provide research facilities and equipment
- Promote an outstanding work environment

Key Programs:

- NRC's 18 research institutes – see Appendix F for full list
- NRC Industrial Research Assistance Program
- NRC Canada Institute for Scientific and Technical Information
- NRC Technology Centres
- NRC Corporate Branches

Results:

Recruitment and retention of highly qualified personnel

The development of highly qualified personnel is a priority for Canada's Innovation Strategy. NRC directly contributes to the development of highly qualified personnel through the training of students and recent graduates.

NRC recruited 445 employees bringing the total number of NRC staff to 3,890. Over 1,100 students, Post-doctoral Fellows (PDFs), and Research Associates (RAs) work on research teams in NRC laboratories each year, thereby gaining valuable experience and training that is complementary to university and college courses. In 2002-2003,

The NRC Employment Philosophy:

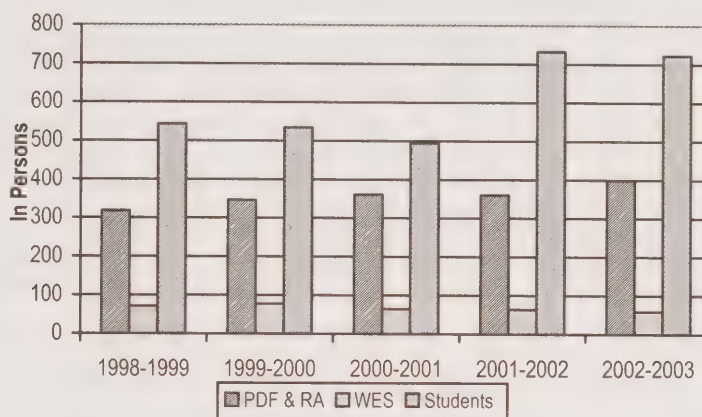
- Recruit and retain outstanding people;
- Give them the opportunity to grow professionally, to utilize their strengths and to deliver to the maximum of their capabilities;
- Reward them based on their level of professional development and their level of productivity; and
- Create a respectful partnership with them based on trust and understanding.

NRC recruited 59 Women in Engineering and Science students (WES), 160 RAs, 292 graduate students, 431 summer and co-op students, and 239 Natural Science and Engineering Research Council Visiting Post-doctoral Fellows (see Figure 2-11).

Other notable contributions to recruitment of highly qualified personnel include:

- The New Horizons – New Opportunities initiative launched in 2002 aims to recruit 50 outstanding researchers over the next five years. The initiative specifically targets outstanding young scientists and engineers with the potential to become world leaders in their field. NRC recruited two leading scientists under the program. Dr. Guy Austing is a recognized leader in the field of semiconductor quantum dot devices for spintronics and quantum computing applications and Dr. Lizann Bolinger is a leader in magnetic resonance imaging and spectroscopy.
- The Persons with Disabilities Recruitment Program attracted four new employees to NRC.
- NRC-IRAP recruited 147 Industrial Technology Advisors from network member organizations as employees of NRC as part of NRC-IRAP's initiative "People Transition".
- 113 formal collaborations with universities were conducted, involving the participation of students and PDFs in NRC laboratories.

Figure 2-11: NRC Training Programs (1996-2002)



Source: NRC Performance Information Database, 2003.

Rewarding professional development and productivity

NRC recognizes outstanding work of a number of its employees through internal awards programs, including the NRC Outstanding Achievement Awards. In 2002-2003, 101 employees received an NRC Outstanding Achievement Award (either as part of a team or as an individual) and over 200 employees received institute-level awards. In 1998-1999, NRC instituted the *Researcher Emeritus* program to mark the past achievements of retired employees at NRC and to recognize the benefit gained from their great knowledge and experience. In 2002-2003, NRC appointed three employees to the title of Researcher Emeritus: Robert K. Boyd, David Carlsson, and Willem Siebrand for their work in mass spectrometry, polymer chemistry, and molecular sciences respectively.

Formal recognition by peers in Canada and around the world is a primary indicator of having the best research and innovation talent for Canada. In 2002-2003, 122 employees received external awards. See Appendix D for a list of notable awards and achievements.

Some of the prestigious recognitions include:

- Harold Jennings received the Manning Award of Distinction to recognize his outstanding work related to the commercialization of the meningitis C vaccine;
- Danial Wayner was appointed Fellow of the Royal Society of Canada for his work in the fields of nanotechnology and nanosciences. With this nomination, NRC now has 44 fellows in the Royal Society of Canada;
- Paul Corkum was awarded the Henry Marshall Tory Medal from the Royal Society of Canada for his overall outstanding research contributions to physics. This medal is awarded every two years and James Watson had been awarded the medal in 1999-2000;
- Misha Ivanov was awarded the Rutherford Memorial Medal for outstanding research in the understanding of dynamics of atoms and molecules in intense laser fields. This is the third Rutherford Memorial Medal awarded to an NRC researcher in the field of physics since the inception of the medal in 1980. The last NRC recipient was Robert Wolkow;
- Robert Wolkow was appointed iCORE Chair in Nanoscale Information and Communication Technologies at the University of Alberta and NRC-NINT;
- The International Astronomical Union named Asteroid 39179 after NRC's James Hesser, one of Canada's leading astronomers;
- William Wallace was awarded the NATO RTO von Karman medal for his exemplary service and significant contribution to the enhancement of progress in aerospace research and technology cooperation among the NATO nations;
- Jean-Pierre Lemieux was awarded the Head of the Public Service Award in the category of valuing and supporting people; and
- Arthur Carty received a Doctorate Honoris Causa from Memorial University of Newfoundland.

Leading-edge research facilities and equipment

The development and maintenance of leading-edge research facilities and equipment is fundamental to attracting the best research talent and to provide services to Canadian companies. NRC has made enormous efforts to keep its facilities and equipment up-to-date and to maintain the government's infrastructure investment (see Table 3-9 – Capital Projects). In 2002-2003, NRC-PBI in Saskatoon opened a new IPF and the new Institute for Information Technology (NRC-IIT) e-business Institute in Fredericton became operational. A total of \$74.7 million was invested in major new equipment and facilities in 2002-2003. All research institutes made investments in new equipment and facilities. The majority of NRC's laboratories and facilities are available to Canadian industry and academia through research collaborations and through fee-for-service arrangements. NRC provided fee-for-service based services to over 1,200 clients.

Major capital investments included:

- **NRC-IAR Aerospace Research Infrastructure:** NRC invested \$9.8 million towards the construction of the Aerospace Manufacturing and Technology Centre in Montreal and \$14.5 million for work on the Gas Turbine Environmental Research Centre (GTERC) in Ottawa. Both of these major capital investments towards Canada's aeronautical research infrastructure are scheduled for completion in 2003-2004.

- NRC-IAR signed a twenty-year partnership with Pratt & Whitney Canada to work on a broad range of gas turbine testing services such as icing, endurance testing and developmental work for low greenhouse gas emissions. The GTERC, as a component of the Aerospace Research Infrastructure Initiative, is set to begin operation in September 2003 when the Altitude Test Facility will be completed, while the full operational status is expected to be towards mid-2004.
- **NRC-IMI Aluminium Technology Centre:** the Centre is due to open in the fall of 2003. NRC invested \$14.5 million towards completing the construction of the 6,000 m² NRC-ATC on the campus of the Université de Québec à Chicoutimi to support aluminium technology cluster development in the Saguenay.
- **NRC-IMS Canadian Photonics Fabrication Centre:** NRC invested \$6.4 million into the construction of the Canadian Photonics Fabrication Centre in Ottawa. When fully operational the facility will be an essential part of Canadian S&T infrastructure giving industry, university researchers and students access to photonics and optoelectronics design, prototyping, and testing facilities.
- **NRC-IMD Industry Partnership Facility:** The facility is scheduled for completion in September 2003. NRC invested \$3.9 million in a new industrial partnership facility in 2002-2003 for a total to-date of \$4.4 million. The facility will be of benefit to the St. John's ocean technology cluster and will relieve current space constraints on incubation and partnership activities.
- **NRC-IBD Brain Research Centre:** NRC invested \$2.6 million into a new 4T Magnetic Resonance Imaging system to be housed in a new 1,500 square metre building in Halifax. The system will be available for use in conjunction with other research planned at the Brain Research Centre.
- **NRC-BRI Industry Partnership Facility:** NRC invested \$4.6 million into the construction of a 10,600 square metre building in Montreal for industrial partnerships. By March 2003, all laboratories in the new facility were occupied and DSM Biologics had moved all of its research elements into the building.

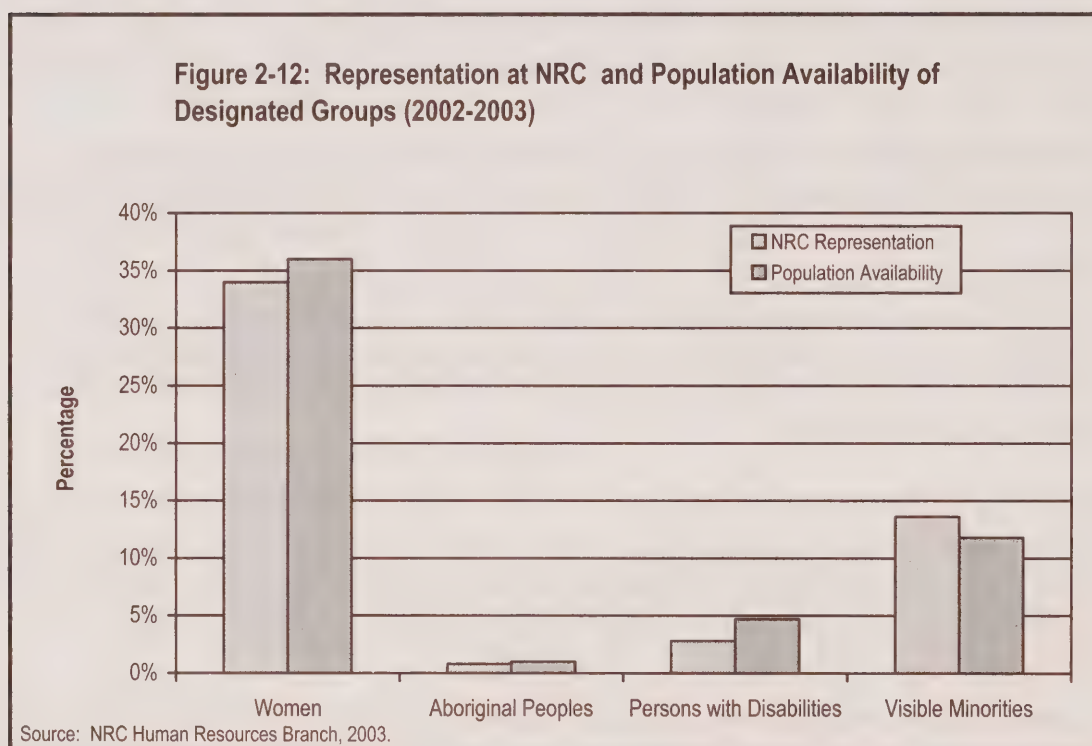
An outstanding place to work

NRC is committed to providing a work environment that enhances the creativity of employees. Beyond recruitment, developing and maintaining leading-edge research facilities, equipment, and practices, NRC institutes, programs, and branches are engaged in a number of activities promoting an outstanding work environment, such as:

- **Human Resources Management Steering Committee (HRMSC):** Established in 2001, the HRMSC allows for dialogue with senior executive regarding the human resource management challenges NRC faces as an organization and the strategies for dealing with them. Through the work of its six sub-committees, HRMSC oversaw delivery of the following:
 - Review of performance management at NRC;
 - A Human Resources Measurement Framework;
 - Identification of high-level Human Resources management priorities with respect to leadership and management development;
 - Changes to the Long Service Award Program;
 - Phase One of the Modernization of Hiring Processes Project; and
 - A Workforce Composition Policy.

Bilingualism: NRC is committed to the official languages policy and is supporting the development of its employees through language training programs. As of March 2003, 88% of employees in positions classified as bilingual were qualified as bilingual. For supervisory positions, 78% of managers in bilingual positions were qualified. NRC will pursue the goal of filling all bilingual positions with qualified candidates through its training and recruitment practices over the next three years.

Employment Equity: NRC's employment philosophy promotes employment equity. Through its recruitment efforts it is ensuring that its workforce is representative of the diversity within the Canadian population. As of March 2003, NRC's overall workforce was slightly under the national average with regard to women and persons with disabilities when compared to population availability estimates¹⁵ and over the national average with regard to visible minorities (see Figure 2-12). NRC launched the Persons with Disabilities Recruitment Program in 2002 to help address under representation and continues such initiatives as the Women in Engineering and Science program to encourage women in science careers.



Occupational Safety and Health: NRC manages the responsibility for occupational safety and health through the Occupational Safety and Health Committees across institutes, programs, and branches with the support of the Human Resources Branch. Monitoring of injuries and compensation has shown improvement over the last fiscal year in terms of the number of injuries. Reported injuries were 59 in 2000-2001 as compared to 33 in 2002-2003. However, total compensation amounts have

¹⁵ Availability estimates for women, Aboriginal peoples and members of visible minorities are based on the 1996 Census of Canada. Availability estimates for persons with disabilities are based on the 1991 Health and Activity Limitation Survey (HALS).

risen from \$15,205 in 2000-2001 to \$141,724 in 2002-2003. The Occupational Safety and Health Committees took action to remedy situations that result in injury due to slippery conditions at building entrances and the Human Resources Branch is teaching the principles of ergonomics to NRC supervisors in an effort to intervene before injuries occur.

Leadership Management Development Program: Eight NRC institutes, programs, branches, and 43 individuals participated in the program. Individuals have benefited from the training and coaching opportunities with several taking on leadership responsibilities. The program has been very well received by institutes and participants and is important for developing researchers for Group Leader and other leadership positions within NRC.

Artist in Residence for Research Program: In April 2001, NRC launched its Artist-in-Residence for Research program in collaboration with the Canada Council for the Arts. The Program, designed as a two-year pilot, strives to encourage collaborations between art and science and the use of S&T in the arts. The Research grants will be awarded to professional artists to work at NRC's research institutes. The first two grant recipients have been announced and have already started their projects. Alan Storey is visual artist who is working with NRC-IFCI and creating an installation for the institute building. Catherine Richards is a media artist working with NRC-IIT in 3D visualization. Two more grant recipients will be announced next year.

Management Initiatives

Sustainable Development

Sustainable Development in Operations

In 2002-2003, NRC continued efforts on the energy conservation front. An energy performance contract was concluded with NRC-IMI, a new high-efficiency boiler was commissioned at the Montreal Road campus in Ottawa, and lighting fixtures were replaced with energy efficient lamps at various facilities in the National Capital Region. These energy saving measures have resulted in less greenhouse gas emissions, 8,500 gigajoules of heating energy conserved, and a 42% reduced energy consumption from lighting. To date, NRC has reduced its carbon dioxide emissions by 5 kilotonnes demonstrating good progress to meeting the target of 6.9 kilotonnes by 2010.

Government-on-Line

NRC provided special funding to establish a coordination office to implement the Common Look and Feel in collaboration with institutes, branches, and programs. All NRC Web sites accessible by the general public, successfully implemented Common Look and Feel standards and guidelines by 31 December 2002. NRC web sites now share a "common look and feel", navigation, and format consistent with the Government of Canada Common Look and Feel standards, and are for the most part compliant with accessibility, official languages, and privacy standards.

As a member of the Strategic Alliance of Federal Science and Technology Libraries, NRC-CISTI has taken a lead role in advancing the proposal to establish a Federal Science eLibrary to provide seamless desktop access to the world's published research information for all federal government employees working in science, engineering, medical and technology disciplines. This common digital library would help increase Canada's competitiveness and R&D capacity and would facilitate collaborative activities across government departments and agencies. In 2002-2003, the business case for this proposal was released and a feasibility study is underway.

Modern Management Practices (Modern Comptrollership)

NRC established its Modern Management Practices (MMP) office in January 2002 in response to Treasury Board's Modern Comptrollership initiative. A Capacity Assessment Report was completed in December 2002. Development of the Action Plan was finalized in March 2003.

MMP Action Plan Projects

Three of these projects were considered *NRC Special Initiatives*, requiring immediate focus and action: a project to streamline procedures for developing *New Initiatives*; a *Management Development Project* comprising revitalization of NRC's Leadership/Management Development Program and the development of a new Management Orientation Program; and *Values and Ethics*.

Of the *Ongoing Efforts*, two projects were considered *Major Focus*: *Sigma*, NRC's SAP system, which required a version upgrade as well as development of a Data Warehouse; and *HR (Continuing) Issues*, comprising 12 ongoing Human Resources projects. Two others were considered *Review for Enhancements*: *Knowledge Management* and *Management of NRC-wide Clients*.

In addition, NRC received support for two special Innovations Fund projects – the *S&T Risk Management Network* and the *S&T Performance Management Network*. The objectives of these Networks were to provide a forum for federal science-based and related departments and agencies to share information, knowledge, expertise, and best practices as well as develop generic frameworks that could be customized for S&T organizations.

NRC Planning Network

The NRC Planning Network was established in January 2002 to derive more value from strategic planning and performance management activities across NRC. Over the past year, two major objectives have been achieved. In June 2002, the NRC Council approved the guidelines for institute, program, and branch strategic planning at NRC and in March 2002, the Planning Network finalized the *NRC Vision 2006 Performance Management Framework* that was subsequently approved by NRC's Senior Executive Committee. These two documents will provide a common approach to deliver on the strategic objectives of NRC's Vision.

Intellectual Property Management and Commercialization

In February 2002, a full review of intellectual property management practices at NRC Institutes was undertaken. The review involved benchmarking NRC against world best-practices and recommending effective strategies to ensure the generation of the greatest value to Canada, and return to NRC, on IP. The findings from the review along with recommendations were presented to and approved by NRC Senior Executive. Recommendations included providing funding to enable institutes to conduct early market opportunity assessments and implement technology portfolio screening programs to identify “high commercial potential value” technologies (or groups of them) for commercial exploitation. Institutes and Corporate Services will work together to implement the recommendations and create a bank of market-ready technologies that can be used to attract new business partners.

Section 3

Financial Performance

Financial Performance Overview

Consolidated Reporting – Transfer Payments

Tri-University Meson Facility (TRIUMF)

TRIUMF, located on the campus of The University of British Columbia, is Canada's national laboratory for research in particle and nuclear physics. It is managed as a joint venture by a consortium of universities, now numbering five, and operated under a contribution from the Government of Canada administered by NRC. An Advisory Committee on TRIUMF monitors TRIUMF's overall scientific program and ensures that all program initiatives are of an appropriate scientific quality, while an Agency Committee on TRIUMF oversees the federal investment, with a particular focus on financial and commercialization matters.

In 2002-2003, TRIUMF entered its third year of a five-year, \$200 million funding commitment by the federal government, which allows TRIUMF to proceed with its two major initiatives: to carry out scientific research on, and continue to develop its Isotope Separator and Accelerator (ISAC) as a unique world-class facility; and to participate in the construction of the world's highest energy accelerator, the Large Hadron Collider (LHC), at the European Organization for Nuclear Research (CERN) in Geneva, and in construction of the ATLAS detector there, thereby assuring Canadian access to this leading-edge facility (<http://public.web.cern.ch/public/>).

A results-based management and accountability framework incorporating performance indicators and expected results and outcomes has been prepared for TRIUMF for the current 2000-2005 funding period.

TRIUMF started the process of preparing for the submission of its next five-year plan for the period 2005-2010.

Financial Year (FY) 2002-2003 has been a successful year at TRIUMF in terms of scientific accomplishments and economic impact. The major investments of the last five years at ISAC have paid off.

Among the outcomes were:

- Successful experiments in nuclear astrophysics, particle physics, structure of matter, life sciences, and medical therapy;
- Continued delivery of magnets manufactured by ALSTOM to CERN as Canada's contribution to the LHC;
- Infrastructure support for the ATLAS detector at CERN on behalf of university researchers in Canada;

- Overall scientific and technical status of the laboratory continues to be reinforced by the Advisory Committee on TRIUMF reports;
- A significant increase in royalties, mainly from Nordion, the main source of external revenue for the laboratory; and
- A calculation of direct primary impact of TRIUMF on the Canadian economy indicates that, in 2002-2003, the \$40 million NRC budget generated an economic impact of over \$111 million.

For additional information on TRIUMF, refer to <http://www.triumf.ca>.

Summary of Financial Tables

Table 3-1 – Summary of Voted Appropriations

Table 3-2 – Comparison of Planned Spending to Actual Spending

Table 3-3 – Historical Comparison of Planned Spending to Actual Spending

Table 3-4 – Respendable Revenues

Table 3-5 – Statutory Payments

Table 3-6 – Transfer Payments

Table 3-7 – Resource Requirements by Organization and Business Line

Table 3-8 – Capital Spending

Table 3-9 – Capital Projects

Table 3-10 – Contingent Liabilities

Table 3-1 – Summary of Voted Appropriations

FINANCIAL REQUIREMENTS BY AUTHORITY (MILLIONS OF DOLLARS)				
Vote		2002-2003		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
	National Research Council Program			
75	Operating expenditures	339.6	333.8	332.5
80	Capital expenditures	88.4	98.4	98.4
85	Grants and contributions	132.7	147.2	147.2
(S)	Spending of revenues pursuant to the <i>National Research Council Act</i>	67.1	99.9	91.3
(S)	Contributions to employee benefit plans	35.5	48.8	48.8
	Total Department	663.3	728.2	718.1
Notes: Figures above exclude the spending of proceeds from the disposal of surplus crown assets. Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities. Due to rounding, figures may not add to totals shown.				

Table 3-3 – Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

HISTORICAL COMPARISON OF DEPARTMENTAL PLANNED VERSUS ACTUAL SPENDING BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Research and Technology Innovation	339.5	378.1	431.7	468.5	440.5 ¹
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	165.5	172.3	164.1	182.9	179.5
Program Management	86.1	90.0	67.5	76.7	98.1 ²
Total	591.1	640.4	663.3	728.3	718.1
Notes					
Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities.					
Figures above exclude the spending of proceeds from the disposal of surplus crown assets.					
Due to rounding, figures may not add to totals shown.					
1. Amount shown differs from Public Accounts. \$550,871 Grant for International Affiliations were recorded against the incorrect Business Line. The correct Business Line is "Program Management", which is reflected in the Performance Report.					
2. Amount shown differs from Public Accounts. \$12,000,000 Contribution to TRIUMF was recorded against the incorrect Business Line. The correct Business Line is "Research and Technology Innovation" which is reflected in the Performance Report.					

Table 3-4 – Respendable Revenues

RESPENDABLE REVENUES BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Research and Technology Innovation	35.0	35.0	29.8	29.8	39.8
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	28.2	31.2	34.2	34.2	32.0
Program Management	4.4	5.2	3.2	3.2	6.1
Total Respendable Revenues	67.6	71.4	67.1	67.1	77.8
Notes					
In accordance with section 5.1 (e) of the <i>National Research Council Act</i> , NRC is authorized to spend its operating revenues and therefore does not net-vote.					
Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities.					
Due to rounding, figures may not add to totals shown.					
Refer to Table 3-5 for statutory payments .					

Table 3-5 – Statutory Payments

SPENDING OF REVENUES PURSUANT TO THE NRC ACT (MILLIONS OF DOLLARS)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-03		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Research and Technology Innovation	24.6	43.5	29.8	54.0	53.7
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure Program Management	24.2	29.4	34.2	37.5	32.6
	6.2	5.0	3.2	8.4	5.0
Total Statutory Payments	55.0	77.9	67.1	99.9	91.3
Notes					
Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities. The total of \$99.9M for 2002-2003 includes an amount of \$22.1M carried forward from previous years.					
Due to rounding, figures may not add to totals shown.					

Table 3-6 – Transfer Payments

TRANSFER PAYMENTS BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)					
Business Lines	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
GRANTS					
Research and Technology Innovation	-	-	0.0	0.2	0.11
Program Management	0.9	0.8	1.0	1.0	1.0
Total Grants	0.9	0.8	1.0	1.2	1.1
CONTRIBUTIONS					
Research and Technology Innovation	51.6	52.6	46.7	51.4	51.52
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	95.9	96.4	85.0	94.6	94.6
Total Contributions	147.5	149.0	131.7	146.0	146.1
Total Transfer Payments	148.4	149.8	132.7	147.2	147.2
Note					
Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities.					
1. Amount shown differs from Public Accounts. \$550,871 Grant for International Affiliations was recorded against the incorrect Business Line. The correct Business Line is "Program Management", which is reflected in the Performance Report.					
2. Amount shown differs from Public Accounts. \$12,000,000 Contribution to TRIUMF was recorded against the incorrect Business Line. The correct Business Line is "Research and Technology Innovation" which is reflected in the Performance Report.					

Table 3-7 – Resource Requirement by Organization and Business Line

COMPARISON OF 2002-2003 (RPP) PLANNED SPENDING AND TOTAL AUTHORITIES TO ACTUAL EXPENDITURES BY ORGANIZATION AND BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)				
Organization	Business Lines			Total
	Research and Technology Innovation	Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	Program Management	
Research Institutes				
Planned spending	431.7			431.7
Total authorities	468.5			468.5
Actuals	440.5			440.5
Industrial Research Assistance Program				
Planned spending		111.6		111.6
Total authorities		124.7		124.7
Actuals		120.6		120.6
Scientific and Technical Information				
Planned spending		46.3		46.3
Total authorities		48.4		48.4
Actuals		51.1		51.1
Technology Centres				
Planned spending		6.2		6.2
Total authorities		9.9		9.9
Actuals		7.8		7.8
Corporate Branches				
Planned spending			56.4	56.4
Total authorities			63.7	63.7
Actuals			79.7	79.7
Executive Support				
Planned spending			11.1	11.1
Total authorities			13.0	13.0
Actuals			18.4	18.4
TOTAL				
Planned spending	431.7	164.1	67.5	663.3
Total authorities	468.5	182.9	76.7	728.1
Actuals	440.5	179.5	98.1	718.1
% of TOTAL				
Planned spending	65.1%	24.7%	10.2%	100.0%
Total authorities	64.3%	25.1%	10.5%	100.0%
Actuals	61.3%	25.0%	13.7%	100.0%
Notes				
Figures above exclude the spending of proceeds from the disposal of surplus crown assets.				
Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities.				
Due to rounding, figures may not add to totals shown.				

Table 3-8 – Capital Spending

CAPITAL SPENDING BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)					
Business Lines	Actual 2000- 2001	Actual 2001- 2002	2002-2003		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Research and Technology Innovation	54.7	63.2	82.1	92.2	94.7
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure	1.6	0.6	-	-	0.6
Program Management	4.8	3.2	6.3	6.3	3.1
Total Capital Spending	61.1	67.0	88.4	98.4	98.4
Notes					
Total Authorities are Main and Supplementary Estimates plus other authorities.					
Due to rounding, figures may not add to totals shown.					
The above figures exclude revenues used for capital purchases.					

Table 3-9 – Capital Projects

CAPITAL PROJECTS BY BUSINESS LINE (MILLIONS OF DOLLARS)					
Business Lines	Current Estimated Total Cost	Actual 2000-2001	Actual 2001-2002	2002-2003	
				Planned Spending	Actual
Research and Technology Innovation					
Project Implementation Phase					
Aluminium Technology Centre	34.4		3.6	15.9	14.5
Aerospace Manufacturing Technology Centre	34.1	1.3	5.4	14.5	9.8
Gas Turbine Environmental Research Centre	27.5	0.2	4.1	19.6	14.5
Construction of the Canadian Photonics Fabrication Centre	19.0				6.4
e-Business Centre	9.1		5.2	4.1	2.6
Renovations and Additions to NRC-IMD	6.4		0.4		3.9
Project Close-out Phase					
Addition to Plant Biotechnology Institute Building	9.0	1.3	5.2	2.0	2.0

Table 3-10 – Contingent Liabilities

CONTINGENT LIABILITY (MILLIONS OF DOLLARS)			
List of Contingent Liabilities	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2000	March 31, 2001	Current as of March 31, 2002
Claims, Pending and Threatened Litigation			
Litigations	0.0	0.0	0.0
Non-litigations	0.0	0.0	0.0
Total	0.0	0.0	0.0

Appendix A

Departmental Overview

Overview of NRC

The National Research Council of Canada is the Government of Canada's largest science and technology agency, a premier vehicle for innovation and a leading resource for science, research, and technology development. NRC is a national organization with approximately 4,000 employees and 1,200 guest workers. In addition, it is an integral part of the Industry Portfolio and the Canadian and international S&T community.

Mandate

The *National Research Council Act* and the *Weights and Measures Act* set out the legislative framework that guides NRC.

Under the *National Research Council Act*, NRC is responsible for:

- undertaking, assisting or promoting scientific and industrial research in different fields of importance to Canada;
- investigating standards and methods of measurement;
- working on the standardization and certification of scientific and technical apparatus and instruments and materials used or usable by Canadian industry;
- operating and administering any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada;
- administering NRC's research and development activities, including grants and contributions used to support a number of international activities;
- providing vital scientific and technological services to the research and industrial communities; and
- establishing, operating and maintaining a national science library and publishing, selling, and otherwise distributing scientific and technical information.

Under the *Weights and Measures Act*, NRC has a specific mandate relating to "the investigation and determination of standards and methods of measurements including length, volume, weight, mass, capacity, time, heat, light, electricity, magnetism, and the investigation and determination of physical constants and the fundamental properties of matter."

Please consult <http://lois.justice.gc.ca/en/> for more details about NRC's legislative framework.

Agency Organization

NRC is divided into three business lines, which provide a balance between conducting research and development, offering technical and innovation support services to industry and the public, and

supporting the organization with corporate services. In April 2003, NRC underwent a senior level reorganization and NRC's new organizational chart is presented on page 71.

Crosswalk between NRC's Strategic Outcomes and Business Lines

Table A-1: A Crosswalk between NRC's Strategic Outcomes and Business Lines					
Business Lines	Strategic Outcomes				
	Excellence and Leadership in R&D	Technology Clusters	Value for Canada	Global Reach	Outstanding People - Outstanding Employer
Research and Technology Innovation					
Research Institutes	√	√	√	√	√
Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure					
Industrial Research Assistance Program		√	√	√	√
Scientific and Technical Information		√	√	√	√
Technology Centres	√		√	√	√
Program Management					
Corporate Branches		√	√	√	√
Executive Offices	√	√	√	√	√

Business Line 1 – Research and Technology Innovation

Objective

To achieve sustained knowledge-based economic and social growth in Canada through research and development and innovation in key areas.

Description

The business line includes the research programs, technology development initiatives and the management of national science and engineering facilities along with research and collaborations with firms, universities and public institutions. These efforts all focus on key technological and industrial areas of Canada's economy where NRC has specific roles and recognized competencies, and where it has the ability to have an impact. The Vice-President, Research (Life Sciences and Information Technologies) and the Vice-President, Research (Physical Sciences and Engineering) share managerial responsibility and are accountable for this business line.

Associated institutes

Vice-President, Research (Life Sciences and Information Technologies)

- **Biotechnology** – Biotechnology Research Institute, Institute for Biodiagnostics, Institute for Biological Sciences, Institute for Marine Biosciences and Plant Biotechnology Institute
- **Information and Communications Technologies** – Institute for Microstructural Sciences and Institute for Information Technology (e-Business Centre)
- **Measurement Standards** – Institute for National Measurement Standards
- **Molecular Science** – Steacie Institute for Molecular Sciences
- **Nanotechnology** – National Institute for Nanotechnology

Vice-President, Research (Physical Sciences and Engineering)

- **Aerospace Technologies** – Institute for Aerospace Research (Aerospace Manufacturing Technology Centre)
- **Astronomy and Astrophysics** – Herzberg Institute of Astrophysics
- **Construction** – Institute for Research in Construction
- **Manufacturing Technologies** – Institute for Chemical Process and Environmental Technologies, Institute for Fuel Cell Innovation, Industrial Materials Institute (Aluminium Technology Centre) and Integrated Manufacturing Technologies Institute
- **Ocean Engineering and Marine Industries** – Institute for Marine Dynamics

Business Line 2 – Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure

Objective

- To improve the innovative capability of Canadian firms through the provision of integrated and co-ordinated technological and financial assistance, information and access to other relevant resources; and
- To stimulate wealth creation for Canada through technological assistance, information and access to other relevant resources.

Description

The Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure business line reinforces NRC's role as a major R&D participant within the larger Canadian science and technology infrastructure. This business line encompasses the dissemination of scientific, technical and medical information and the provision of innovation assistance to Canadian small and medium sized enterprises. NRC also maintains key engineering and technology-based facilities to support specific industrial sectors of the economy. The Vice-President, Technology and Industry Support is the sole manager responsible for this business line.

Associated programs and centres

- **Innovation Assistance to Firms** – Industrial Research Assistance Program
- **Scientific, Medical and Technical Information** – Canada Institute for Scientific and Technical Information
- **Technology Centres** – Canadian Hydraulics Centre and Centre for Surface Transportation Technology

Business Line 3 – Program Management

Objective

To provide efficient, client-focused services, which enhance NRC's effectiveness as an integrated, dynamic science and technology organization.

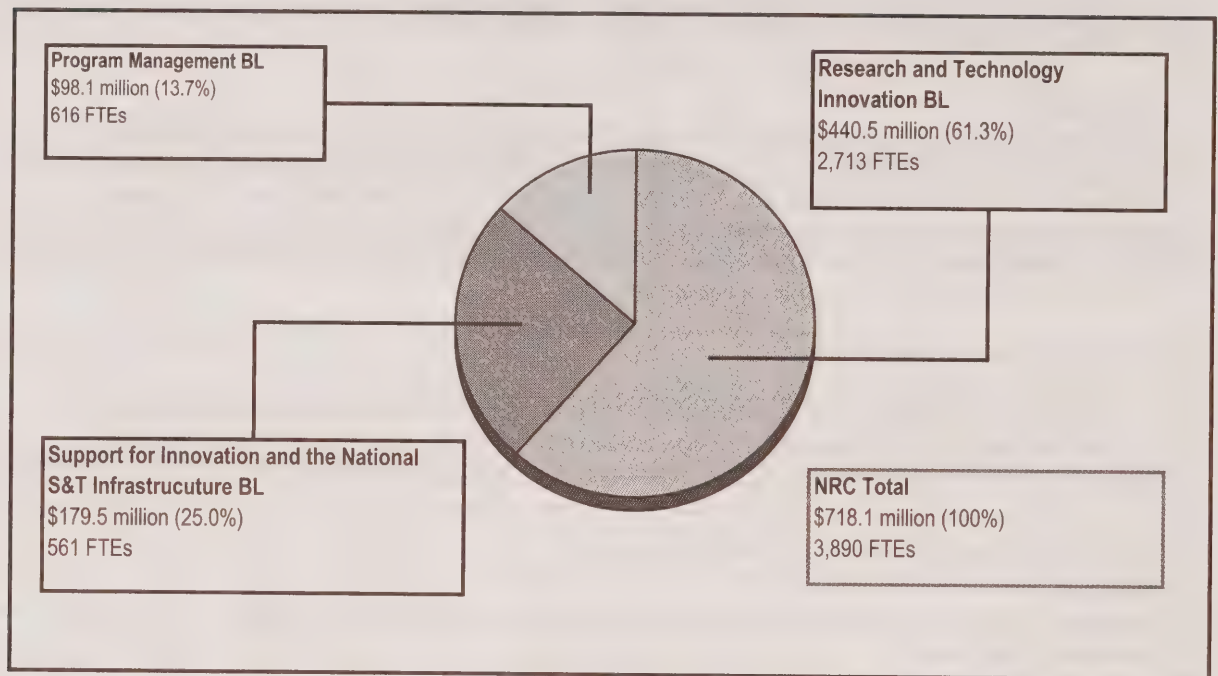
Description

The business line provides policy, program advice and executive support for the coordination and direction of NRC's operations and its governing Council. It also supports and enables effective and efficient management of NRC's resources through its specialization in finance, information management, human resources, administrative services and property management and corporate services. The President of NRC is the sole manager responsible for this business line.

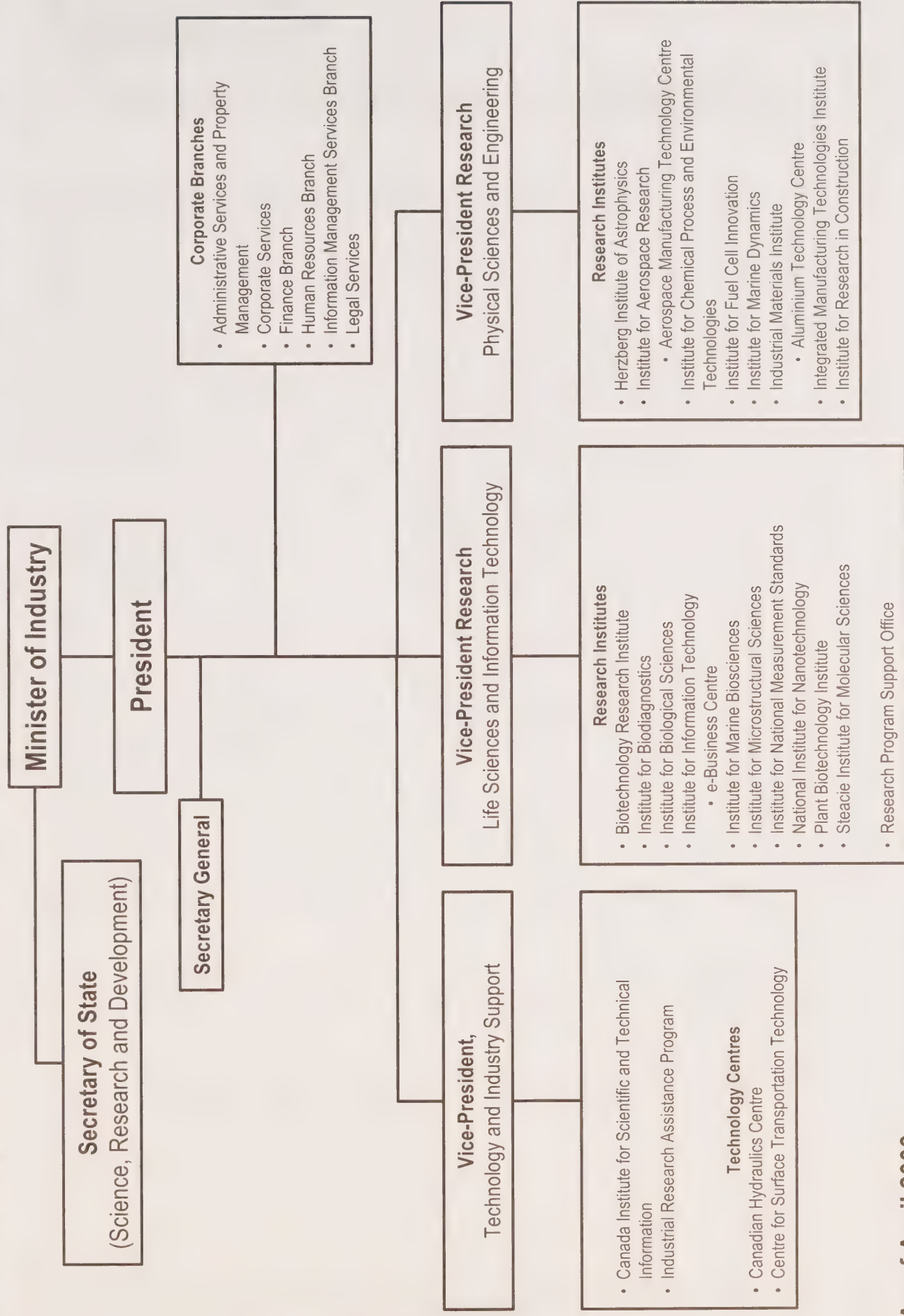
Associated corporate branches

- **Administrative Services and Property Management**
- **Corporate Services**
- **Finance Branch**
- **Human Resources Branch**
- **Information Management Services Branch**

Expenditures by Business Lines (2002-2003)



Organizational Chart of the National Research Council of Canada



As of April 2003

Appendix B

Management and Corporate Information

Senior Management and Corporate Information

President

Arthur J. Carty
(613) 993-2024
arthur.carty@nrc-cnrc.gc.ca

Secretary General

Pat Mortimer
(613) 993-3731
pat.mortimer@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President, Research (Life Sciences and Information Technology)

Peter A. Hackett
(613) 993-9244
peter.hackett@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President, Research (Physical Sciences and Engineering)

Richard Normandin
(613) 993-4449
richard.normandin@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-President, Industry and Technology Support

Michael Raymont
(613) 998-3664
michael.raymont@nrc-cnrc.gc.ca

Corporate Headquarters

1200 Montreal Road
Montreal Rd. Campus
Ottawa, Ontario
K1A 0R6

General Inquiries:

1-877-672-2672 or (613) 993-9101
Internet: <http://www.nrc-cnrc.gc.ca>
e-mail: info@nrc-cnrc.gc.ca

Access to Information and Privacy:

(613) 990-6111
huguette.brunet@nrc-cnrc.gc.ca

DPR Contact:

Senior Performance Management Officer
N. Bruce Baskerville
(613) 993-1283
bruce.baskerville@nrc-cnrc.gc.ca

NRC Legislation

The establishment, duties, and powers of NRC are set out in the *National Research Council Act*, R.S.C. 1985, c. N-15.

NRC has responsibilities and duties relating to the calibration and certification of standards of measurement under the *Weights and Measures Act*, R.S.C. 1985, c. W-6.

Appendix C

Audit and Evaluation Results

Summary of Audit and Evaluation Results

Committed to sound management practices and government transparency, NRC has been evaluating the success, relevance, and cost-effectiveness of its programs and institutes since the 1970s and conducting internal audits to determine value-for-money and compliance with policies and procedures. This appendix is included in the Departmental Performance Report as a summary of the key results of recent audits and evaluations performed by NRC. A complete summary of NRC's audit and evaluation reports is available on the NRC web site at http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/audit_e.html or the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) web site at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/aevedm_e.asp?id=55

Evaluation of the NRC Industrial Research Assistance Program and the Canadian Technology Network (October 2002)

An evaluation of NRC-IRAP and the Canadian Technology Network (CTN) was carried out to assess the performance of its technological and advisory services and the impact of its non-repayable contributions to SMEs for R&D, as well as the performance of CTN. The evaluation covered the period 1996-1997 to 2000-2001, inclusively. NRC-IRAP's repayable contributions, more commonly known as the IRAP-TPC program, were not assessed because of a scheduled evaluation (Fall 2002) by Technology Partnerships Canada in collaboration with NRC-IRAP.

The evaluation focused on four main issues: (1) *relevance* – the extent to which NRC-IRAP continues to be consistent with the Government of Canada's innovation priorities and continues to address the actual needs of SMEs; (2) *success* – the extent to which NRC-IRAP has been successful in meeting its program objectives and intended reach; (3) *effectiveness of program delivery* – the extent to which NRC-IRAP's delivery structure is effective in achieving results; and (4) follow-up to issues raised by the Auditor General in 1999 to address NRC-IRAP's role in Canada's innovation system, the program's incremental impact and performance measurement practices. The evaluation used multiple lines of evidence including interviews with NRC-IRAP management, a survey of NRC-IRAP and CTN clients, a socio-economic analysis study and an international comparison study.

The overall conclusion of the evaluation is that NRC-IRAP continues to be relevant to Canadian SMEs and to the Government of Canada's innovation priorities, and has been successful in meeting its mandate and mission. More specifically:

- *NRC-IRAP has helped to increase the innovation and financial performance of Canadian SMEs* – approximately 3.2 innovations can be attributed to each NRC-IRAP funded projects; NRC-IRAP assisted innovations generated sales revenues of approximately \$11.3 billion (\$4.2 billion attributed to NRC-IRAP assistance) and future sales are forecasted at \$37.6 billion; and approximately 32,600 actual jobs are linked to NRC-IRAP assisted innovations;
- *NRC-IRAP has also provided value and wealth creation for Canada* – 37% of the NRC-IRAP client innovations are considered "world firsts" and two thirds are "firsts in Canada"; the actual and

forecast return in taxes from NRC-IRAP contributions has been estimated on average at 11 times the value of NRC-IRAP's contributions; and NRC-IRAP has been recognized as the top technology support program delivered by the Government of Canada.

The evaluation made eight key recommendations for improvements to NRC-IRAP:

- increase the level of funding per client for R&D projects;
- examine closely NRC-IRAP's advisory services to increase their value to clients and their cost-effectiveness;
- apply a nationally shared and understood vision, mission, and strategic and operational objectives to CTN to function as a national network;
- improve and increase knowledge transfer to SMEs through key partnerships with NRC-CISTI, CTN members, government laboratories, universities, and NRC institutes;
- establish national priorities and effectively manage them by identifying what is NRC-IRAP's core business and ensuring that adequate resources are dedicated to implementing and managing the core business;
- have a portfolio that seeks an optimal mix of clients based on regular assessment of Canadian technologically-based SME needs and opportunities, NRC-IRAP client profiles, NRC-IRAP's budget and priorities, and priorities of the Government of Canada;
- increase NRC-IRAP's understanding and awareness of client management context and needs by increasing its use of CTN as a complimentary resource; and
- consistently collect and maintain data on client contacts and coordinates; the type of advice being provided to clients and on the clients receiving advice; and clients' profile (industry sector and size of firm).

Evaluation of the Canadian Bioinformatics Resource (October 2002)

NRC management requested an evaluation of the Canadian Bioinformatics Resource (CBR), NRC's distributed bioinformatics system managed out of NRC-IMB. The evaluation examined CBR's relevance to the research community and level of success since its inception in 1997, and its level of efficiency and effectiveness. Evaluation findings were generated through literature review, a review of administrative and performance data, interview with key stakeholders, user surveys and a comparative analysis.

The evaluation results suggest the CBR responds to a need for bioinformatics support among NRC and other Canadian researchers, given the increasing level of use of both CBR's Internet and command line resources. However, the evaluation found that some servers within the CBR network were not being used to capacity, suggesting a low level of use of CBR at some NRC research institutes and by some member organizations. An additional finding was that 70% of CBR's registered users are actually located outside of NRC, demonstrating an interest in and use of CBR by other organizations. The evaluation recommended the following opportunities for improvements:

- CBR should develop and articulate a vision, mission and objective statements that help define CBR's "value" to the bioinformatics community. A need was identified for CBR to be clearer about what it is and what it can provide to the research community;
- CBR should develop a sound business model that will improve its responsiveness to NRC and associate members; and
- CBR should define its primary markets in order to lay claim to an appropriate and valuable market niche.

Following this and in accordance with the vision established, the following operational items should be considered:

- CBR's resourcing should ensure that optimal delivery and use of CBR by NRC and the Canadian non-for-profit research community can be achieved;
- modification of the CBR's governance structure to improve all member institutes' sense of ownership, as well as CBR's accountability to them for its performance, and the service and support that it provides;
- increase the profile of the GeneMatcher. GeneMatcher provides CBR with an excellent opportunity to profile a leading-edge resource, and establishes CBR as the current leading provider of this resource in Canada; and
- put in place performance measures. Timing and targets for each of these measures should be established.

Follow-up Audit to the OAG Chapter 10 (1994) – Science and Technology: Management of Departmental Science and Technology Activities (February 2003)

A follow-up audit was conducted to assess the progress made by NRC in implementing the recommendations set forth in the *OAG Chapter 10 (1994) – Science and Technology: Management of Departmental Science and Technology Activities*.

The general conclusion of the follow-up audit is that NRC has made some progress towards the development of a results-based management framework, but work still remains to be done. The follow-up audit commends the efforts undertaken by NRC to implement the recommendations of the OAG Chapter. Specific findings of the follow-up audit include:

- *Vision 2006*, Institute/Program/Branch strategic plans and performance reports reflect the direction of the Government of Canada and place a greater emphasis on performance;
- Many new initiatives lack a proper risk assessment. Proper intelligence gathering and risk assessment would have enabled NRC to thoroughly assess the risks associated with each new opportunity;
- There has been significant progress in the development of a results-based management framework since 1994. Work remains to be done in the development of meaningful outcome oriented performance indicators at all levels of the organization, and an integrated information network where performance information is accessible in a uniform and reliable manner.

- Best practices in the area of project management (selection of projects, monitoring techniques) were noted in some of the Institute/Program/Branch visited. These best practices should be shared with the rest of NRC in order to improve project management practices.

The follow-up audit also noted that the NRC Planning Network is an excellent initiative to encourage the sharing of best practices and the integration of planning and reporting. Steps should also be taken to better communicate the NRC Project Management Guide to every project manager across NRC and to develop a sound approach to resource allocation and research project selection.

Audit of Partnerships (October 2002)

The audit assessed risk management and accountability practices, the completeness of intelligence gathering mechanisms in place, and the uniformity of reporting for NRC research collaborations and fee-for-services agreements. Also, a review of NRC management practices against generally accepted principles for collaborations was added to the audit. The focus of the audit was on NRC at a departmental-level and five of its research institutes (NRC-HIA, NRC-IAR, NRC-IIT, NRC-IMI and NRC-PBI).

In general, the audit concluded that research collaborations and fee-for-service agreements are well managed. However, significant discrepancies were found in the value of research collaborations when used for performance reporting purposes. The presentation of this information is currently being questioned. Other conclusions of the audit were:

- Some research institutes have intelligence gathering mechanisms in place that would prove useful to other institutes. These practices allow them to take on stronger leadership roles, as they are able to identify needs of their clients and respond to them, and are able to identify opportunities in weaker technology areas and minimize risks associated with these;
- NRC-IMI has an excellent formal mechanism in place to follow-up with its partners once research collaborations or fee-for-service agreements have been completed. NRC's research institutes should follow this best practice; and
- It would be beneficial for NRC to establish mechanisms for the on-going determination of outcomes and impacts of research collaborations, without disclosing the nature of any intellectual property. This should be negotiated before the agreement is signed with NRC's partners.

Audit of Construction Contracting (October 2002)

The audit was to determine the extent to which recent construction projects executed for NRC comply with the Government's contracting policy and key requirements. The audit, conducted in accordance with NRC's Assessment Plan, also ensued from a request from Treasury Board of Canada in conjunction with the increased construction project and contracting authorities delegated by TBS to NRC in August 2001.

The conclusion was that construction contracting processes at NRC are well managed, controlled, and documented and NRC generally complies with government policy and requirements pertaining to construction contracting. The findings are being addressed as follows:

- identification of a number of opportunities to strengthen financial control of construction contracts and transactions;
- NRC is reviewing its interpretation of requirements for the certification of transactions under section 34 of the *Financial Administration Act* ; and
- NRC is reviewing its policies and procedures in areas of procurement and finance as they are not all entirely current or complete, and in some instances, applicable procedures are not always all consistently applied or communicated.

Appendix D

Awards and Achievements

Awards and Honours

Adams, Gabrielle and Scott Ferguson NRC-IBS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merit Medal, Inter-governmental BIO2002 Committee
Al-Hawari, Jalal NRC-BRI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Research Award (2002-2005), United States Navy
Bamji, Soli NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elected President, Dielectrics and Electrical Insulation Society (International Electrical and Electronics Engineers)
Barakat, Sherif NRC-IRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appointment to the Board of Directors, FIATECH
Capes, E.C. NRC-ICPET	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003 Iinoya Award, Society of Powder Technology of Japan
Carty, A.J. NRC-EO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctorate Honoris Causa, Memorial University of Newfoundland
Corkum, Paul NRC-SIMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003 Tory Medal, Royal Society of Canada
Daigle, G.A. NRC-IMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Médaille étrangère 2002, Société française d'acoustique
Dye, David NRC-SIMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Marcus A. Grossmann Young Author Award, American Society of Metals
Fiala, Mark NRC-IIT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 G.B. Walker Award (best Ph.D thesis in Electrical and Computer Engineering), University of Alberta
Gorodnichy, Dmitry NRC-IIT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Young Researcher Award, Canadian Image Processing and Pattern Recognition Society
Graham, Michael NRC-IMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003 W.R. Whitner Award, National Association of Corrosion Engineers
Hawrylak, Pawel NRC-IMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Brockhouse Medal, Canadian Association of Physicists
Hesser, James NRC-HIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asteroid 39179 designated "James Hesser", International Astronomical Union
Hutchings, John and Richard Murowinski NRC-HIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Group Achievement Award for the Far Ultraviolet Spectroscopic Explorer satellite team, National Aeronautics and Space Administration (United States)
Inglis, Wood and Brent Young NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Ontario Global Traders Award, Ministry of Enterprise, Opportunity and Innovation (Ontario)
Ivanov, Misha NRC-SIMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003 Rutherford Medal, Royal Society of Canada
Jennings, Harold NRC-IBS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Manning Award of Distinction
Luong, John NRC-BRI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ J.W.T. Spinks Award, University of Saskatchewan

Luszytk, Janusz NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elected Member, <i>Comité international des poids et des mesures</i> (Bureau international des poids et des mesures)
Luszytk, Janusz, James McLaren, and Ralph Sturgeon NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 FPTT Technology Transfer Award, Federal Partners in Technology Transfer
Morley, Paul NRC-IBS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ R&D Partnership Award in Health Research, Canadian Institutes of Health Research
Paroli, Ralph NRC-IRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ President, Canadian Thermal Analysis Society
Patterson, Liane NRC-CISTI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manitoba Library Technician of the Year Award, Manitoba Library Association
Rogers, David and Daryoush Shiekh-Bagheri NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2003 Farrington Daniels Award, American Association of Physicists in Medicine
Sturgeon, Ralph NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Gerhard Herzberg Award, Spectroscopy Society of Canada
Utracki, Leszek NRC-IMI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2002 Outstanding Achievement Award, <i>Thermoplastic Materials and Foams Divisions</i> (Society of Plastics Engineers)
Veitch, Jennifer and Morad Atif NRC-IRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ President's Award, Illuminating Engineering Society of North America
Wallace, William NRC-IAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ D.K.C. MacDonald Award, Canadian Material Science Conference
Warnock, Alf NRC-IRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ W.C. Sabine Medal for Architectural Acoustics, Acoustical Society of America
Wayner, Danial NRC-SIMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fellow, Royal Society of Canada
Yanishevsky et. al. NRC-IAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificate of Commendation, United States Navy ▪ BRAVO ZULU Commendation, Department of National Defense
Zimcik, D.G. NRC-IAR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ George Taylor Award, Royal Aeronautical Society
Zwinkels, Joanne NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elected President, Inter-Society Color Council

Notable Achievements

Beraldin, Angelo NRC-IIT	<ul style="list-style-type: none"> Research scholarships at the University of Lecce (Italy) and University of Trento (Italy)
Deslauriers, Roxanne NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Nominee for the YMCA-YWCA Women of Distinction Award
Jackson, Michael, Janie Dubois, and Richard Baydack NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Birks Award for Best Contributed Paper, 36th Annual Microbeam Analysis Society Meeting
Jordan, Jim NRC-IAR	<ul style="list-style-type: none"> Best Poster, 5th International Airborne Remote Sensing Conference
Komorowski, Jerzy NRC-IAR	<ul style="list-style-type: none"> Highly Commended Award, 6th International Aerospace Corrosion Conference
Lemire, Daniel NRC-IIT	<ul style="list-style-type: none"> Best Paper Award, CASCON Conference (IBM Center for Advanced Studies)
Leonardi, Lorenzo et. al. NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Most Creative Poster 2002, Federation of Analytical Chemistry and Spectroscopy Societies
Lui, Kan-Zhi NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Excellent Poster Award, 18th International Congress of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine
McAlister, S.P. NRC-IMS	<ul style="list-style-type: none"> Elected Senior Member, International Electrical and Electronics Engineers
Man, Angela et. al. NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Best Poster Award, Canadian Society of Clinical Chemists
Marple, Basil NRC-IMI	<ul style="list-style-type: none"> Certificate of Appreciation, Canadian Ceramic Society
Mukhopadhyaya, Phaljuni NRC-IRC	<ul style="list-style-type: none"> 2002 Best Application Paper Award, American Society of Civil Engineers
Newsham, Guy and Jennifer Veitch NRC-IRC	<ul style="list-style-type: none"> Best Paper Award, Architectural Research Centers Consortium / European Association for Architectural Education 2002 Conference
Perry, Malcolm NRC-IBS	<ul style="list-style-type: none"> Biannual Award, International Endotoxin Society
Ramjiawan, Bram NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Best Business Plan – Elevator Pitch Award (2nd Place), New Venture Championship
So, Eddy NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> Appointed Chair of Executive Committee, Conference on Precision Electromagnetic Measurements
Somorjai, Rajmund, Brion Dolenko, Richard Baumgartner, and Christopher Bowman NRC-IBD	<ul style="list-style-type: none"> Best Poster Award, Cambridge Healthtech Institute, 2003
Wang, George NRC-IFCI	<ul style="list-style-type: none"> Certificate of Appreciation, Outstanding High-Tech Chinese-Canadian Awards
Wang, Lihui, Ryan Sams, Marcel Verner, and Fengfeng Xi NRC-IMTI	<ul style="list-style-type: none"> Best Paper Award, 12th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing
Wood, Barry NRC-INMS	<ul style="list-style-type: none"> Appointed to the Panel for Electronics and Electrical Engineering, National Institute of Science and Technology (United States)
Zhang, Wandong NRC-IBS	<ul style="list-style-type: none"> Best Short Presentation Award, Gordon Research Conference







Appendix F

Achievements versus Commitments

Summary Table of Achievements versus Commitments

On the following pages, a summary table presents commitments made in the 2002-2003 RPP measured against the results achieved. Also, a “traffic light” system is used to indicate to the reader the status of each individual achievement. The “traffic light” system is arranged according to the following legend:

- A STAR (★) indicates that the result has been achieved as per the RPP;
- A DISK (●) indicates that NRC expects some immediate results over the coming fiscal year (2003-2004), therefore everything is proceeding according to plan;
- A TRIANGLE (▼) indicates that NRC expects results over the coming years (2005 and beyond) or it encountered a roadblock, which has forced it to readapt its strategy; and
- A SQUARE (■) indicates that NRC has halted all work on this specific commitment because of high-level risks or the resources necessary have been reallocated to other priority areas.

Strategic Outcome	Performance Expectations*	Key Results	
		Status	
Excellence and Leadership in R&D	New and Emerging Research Domains: <ul style="list-style-type: none"> Creation of the National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT). A comprehensive strategic planning exercise for NRC's five biotechnology institutes. Ensure the development of the proposed Canadian Photonics Fabrication Centre (CPFC). 	<p>*</p> <p></p> <p></p>	New and Emerging Research Domains: <ul style="list-style-type: none"> Reported in the 2001-02 DPR, NRC-NINT was created. In 2002-03, work began on the development of a research plan. Reported in the 2003-04 RPP, NRC has completed a strategic framework for biotechnology and three of the five institute strategic plans are completed and work progresses on the remaining two. The CPFC is currently under construction; completion date is expected to be in early 2004.
	Excellence in R&D and Innovation: <ul style="list-style-type: none"> Recognition of NRC's research excellence – through refereed publications and participation in national committees, conferences, and workshops. 	<p></p> <p></p>	Excellence in R&D and Innovation: <ul style="list-style-type: none"> NRC researchers published a total of 1,133 peer reviewed articles in refereed journals, 796 papers for peer reviewed conferences, and produced 1,794 technical reports in 2002-03. NRC researchers participated in 503 national committees and organized 185 conferences or workshops.
	Stewardship of Large-Scale S&T Infrastructure: <ul style="list-style-type: none"> Continue with the implementation of Long Range Plan for Astronomy, including participation in the Atacama Large Millimetre Array (ALMA) and the Extended Very Large Array (ELVA). Continue to support the C3.ca Association and also support the development of a long range plan in high-performance computing. Contribute to the construction and development of the Canadian Light Source with the University of Saskatchewan. 	<p>*</p> <p></p> <p></p>	Stewardship of Large-Scale S&T Infrastructure: <ul style="list-style-type: none"> Budget of 2003 announced funding for participation in ALMA and EVLA, thus NRC-HIA is continuing to implement the Long Range Plan. NRC-IIT ensures a continuing support to C3.ca and is working on the development of a national High Performance Computing e-Science initiative (HPC) long range plan. NRC continues to support the Canadian Light Source, which is scheduled to start operations in 2004.

* As per the NRC Report on Plans and Priorities, 2002-2003 Estimates (Available at http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20022003/NRC-CNRC/NRC0203rpp_e.asp).

Strategic Outcome	Performance Expectations*	Key Results	
		Status	
	Contribution to Federal Strategies and Initiatives: <ul style="list-style-type: none"> Support the new CRTI initiative (DRDC lead). 		Contribution to Federal Strategies and Initiatives: <ul style="list-style-type: none"> NRC is an active participant in three research projects and is leading another one, all funded by CRTI. NRC also contributes to the Youth Employment Strategy (YES), Canadian Biotechnology Strategy (CBS), Program for Energy Research and Development (PERD), Innovation Strategy, and Canada's Kyoto commitments on climate change.
	Results that Benefit Canadians: <ul style="list-style-type: none"> Build Canada's technology capacity, improve its R&D performance and support the needs of Canadian industry in emerging R&D areas. 		Results that Benefit Canadians: <ul style="list-style-type: none"> Several significant breakthroughs in astronomy, molecular sciences, metrology, life sciences, information and communications technology, aerospace, ocean engineering, construction, and manufacturing.
	Ocean Technology (St. John's, NF): <ul style="list-style-type: none"> Expand research program in response to the technology roadmap and construct an IPF (Industrial Partnership Facility). 	*	Ocean Technology (St. John's, NF): <ul style="list-style-type: none"> Operations start date for IPF: September 2003. New research directions started in response to the roadmap.
	Life Sciences (Halifax, NS): <ul style="list-style-type: none"> Expand life science capabilities of the cluster with the construction of an IPF at the Institute for Marine Biosciences and of the Brain Repair Centre. 		Life Sciences (Halifax, NS): <ul style="list-style-type: none"> Construction of the IPF has begun, completion date: December 2003. Brain Repair Centre under construction and installation of an MRI is on schedule.
	e-Business (New Brunswick and Cape Breton, NS): <ul style="list-style-type: none"> Construct a new research building in Fredericton devoted to e-business and partner with local players to develop a cluster. Develop an additional node, focusing on wireless research, at University College of Cape Breton (UCCB) in Sydney, NS. 	*	Information Technologies (New Brunswick and Cape Breton, NS): <ul style="list-style-type: none"> Official opening of new research building in Fredericton, research personnel hired, research program underway. Continued efforts to attract more information technology firms in Sydney, emphasizing the NRC/UCCB partnership.
Technology Clusters	Bioactives (Charlottetown, PEI): <ul style="list-style-type: none"> Complete a technology roadmap and expand the Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) and the Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) presence. 	*	Bioactives (Charlottetown, PEI): <ul style="list-style-type: none"> Technology Roadmap has been completed in December 2002 leading to announcement of the Institute for Nutrisciences and Health (NRC-INH) in July 2003.
	Aluminium Technologies (Saguenay-Lac-Saint-Jean, QC): <ul style="list-style-type: none"> Construct the NRC Aluminium Technology Centre to support the development of a value-added aluminium products cluster. 		Aluminium Technologies (Saguenay-Lac-Saint-Jean, QC): <ul style="list-style-type: none"> NRC Aluminium Technology Centre will be completed this fall. Several research collaborations have been signed.

Strategic Outcome	Performance Expectations*	Key Results	
		Status	
	Aerospace Manufacturing and Biopharmaceuticals (Montreal, QC): <ul style="list-style-type: none"> Proceed with the construction of the NRC Aerospace Manufacturing Technology Centre. Continue the development of the biopharmaceutical cluster around Biotechnology Research Institute (NRC-BRI). 		Aerospace Manufacturing and Biopharmaceuticals (Montreal, QC): <ul style="list-style-type: none"> Construction of the NRC Aerospace Manufacturing Technology Centre will be completed in December 2003. NRC helped attract DSM Biologics to establish its new plant in Montreal, a total investment of \$450 million.
	Photonics and Aerospace (Ottawa, ON): <ul style="list-style-type: none"> Establish the Canadian Photonics Fabrication Centre. Build the Gas Turbine Environmental Research Centre (GTERC). 		Photonics and Aerospace (Ottawa, ON): <ul style="list-style-type: none"> Canadian Photonics Fabrication Centre will be completed in 2004. GTERC will begin operations in mid-2004.
	Medical Devices Technologies (Winnipeg, MB): <ul style="list-style-type: none"> Support local cluster with the construction of an IPF. 		Medical Devices Technologies (Winnipeg, MB): <ul style="list-style-type: none"> Construction to begin in late 2003 and end in late-2005.
	Plant Biotechnology (Saskatoon, SK): <ul style="list-style-type: none"> Create a new research program focusing on nutraceuticals and functional foods. 	*	Plant Biotechnology (Saskatoon, SK): <ul style="list-style-type: none"> New research program launched in 2003, along with the official opening of the new NRC-PBI IPF.
	Nanotechnology (Edmonton, AB): <ul style="list-style-type: none"> Stimulate the emergence of a nanotechnology cluster in Edmonton. 		Nanotechnology (Edmonton, AB): <ul style="list-style-type: none"> Building the momentum for the cluster with several networking events and the creation of an industry advisory group to support local nanotechnology firms.
	Fuel Cells and Hydrogen Technologies (Vancouver, BC): <ul style="list-style-type: none"> Play an enabling role in the development of the fuel cells cluster around Vancouver. 	*	Fuel Cells and Hydrogen Technologies (Vancouver, BC): <ul style="list-style-type: none"> Creation of a Fuel Cell Advisory Board, construction of six new hydrogen-safe laboratories for industry.
	Creation of New Technology-Based Companies: <ul style="list-style-type: none"> Generate or assist in the creation of ten technology-based companies (estimated). 		Creation of New Technology-Based Companies: <ul style="list-style-type: none"> Three new technology-based companies created. Cumulative total number of companies: 55.
	Enhancing the Innovative Capacity of Firms: <ul style="list-style-type: none"> Continuous improvements to NRC's Intellectual Property (IP) management system. Complete the NRC-IRAP evaluation and develop a new strategic plan. Strengthen relations with Network Members and Canadian Technology Network (CTN) Members. 	*	Enhancing the Innovative Capacity of Firms: <ul style="list-style-type: none"> A full review of IP management practices was undertaken in 2002 and recommendations for improvement are being supported. NRC-IRAP evaluation and strategic plan completed in 2001-2002. NRC-IRAP contributed to 66 organizations across the country to support CTN activities and address innovation gaps at local, regional and international levels.
Value for Canada			

Strategic Outcome	Performance Expectations *	Key Results	
		Status	
	Dissemination of Knowledge: <ul style="list-style-type: none"> Adopt an integrated information management approach to the delivery of NRC-CISTI's products and services. Develop a unique infrastructure providing access to STM resources worldwide. 		Dissemination of Knowledge: <ul style="list-style-type: none"> NRC-CISTI undertook several initiatives to integrate the delivery of products and services, including implementing the IntelliDoc document delivery system at the Canadian Agricultural Library and expanding electronic publishing through NRC Research Press. Proposal put forward for the development of an eFederal Science Library.
	Supporting the Canadian Industry: <ul style="list-style-type: none"> Develop and launch the new National Building Codes. Release the first edition of the National Guide to Sustainable Municipal Infrastructure. 		Supporting the Canadian Industry: <ul style="list-style-type: none"> Work still underway for new National Building Codes; release in 2005. First edition of National Guide to be released in 2005.
	Integrator & Facilitator of International Research: <ul style="list-style-type: none"> Revisit the International S&T Strategy in light of <i>Vision 2006</i>. 		Integrator & Facilitator of International Research: <ul style="list-style-type: none"> Currently under review for priority status.
	Supporting Canadian SMEs: <ul style="list-style-type: none"> Establish new international connections through the new NRC-IRAP strategic plan. Deliver NRC-IRAP Technology Missions. 		Supporting Canadian SMEs: <ul style="list-style-type: none"> New international connections being established as part of new strategic plan. 15 NRC-IRAP Technology Missions.
Global Reach	Harmonizing International Standards: <ul style="list-style-type: none"> Develop a new strategic plan for NRC-INMS to remove technical barriers to trade. 		Harmonizing International Standards: <ul style="list-style-type: none"> Reported in 2003-04 RPP, new strategic plan includes several strategies to remove technical barriers to trade.
	New International S&T Alliances: <ul style="list-style-type: none"> Continue to foster and expand international S&T collaborations. 		New International S&T Alliances: <ul style="list-style-type: none"> Signature of agreement with ANVAR (France) and Conjesco Superior de Investigaciones Cientificas (Spain). Number of collaborative agreements increased by 27%.
	Access to International Research Facilities: <ul style="list-style-type: none"> Ensure Canadian participation in leading-edge international science activities and development of large-scale S&T infrastructure of importance for the Canadian scientific and engineering community. 		Access to International Research Facilities: <ul style="list-style-type: none"> Collaborative agreements providing access to international facilities have increased by 27% NRC has contributed to the development of eight large-scale Canadian research facilities in 2002-03.

Strategic Outcome	Performance Expectations*	Key Results	
		Status	
Outstanding People – Outstanding Employer	Stimulating New Foreign Investments: <ul style="list-style-type: none"> Stimulate foreign investment by creating new technology-based companies and providing highly-qualified jobs to Canadians. 	★	Stimulating New Foreign Investments: <ul style="list-style-type: none"> Zelos Therapeutics, an NRC spin-off, attracted \$14 million in venture capital. In addition to DSM Biologics in Montreal, NRC helped attract Starlim Sterner, an Austrian-based injection moulding manufacturer, to London, a \$25 million investment.
	Recruitment and Retention of Highly qualified people (HQP): <ul style="list-style-type: none"> Attract and retain premier research talent in existing and emerging R&D areas. 	★	Recruitment and Retention of HQP: <ul style="list-style-type: none"> Launch of New Horizons – New Opportunities program, which has already attracted two leading scientists. Over 1,100 students, NSERC Visiting Fellows and Research Associates work on research teams at NRC each year.
	Rewarding Professional Development: <ul style="list-style-type: none"> Recognition of NRC's research excellence through external awards. 	★	Rewarding Professional Development: <ul style="list-style-type: none"> 122 employees received external awards, including one Fellowship appointment to the Royal Society of Canada.
	Leading-edge Equipment and Facilities: <ul style="list-style-type: none"> Construction of GTERC in Ottawa. Establish the Virtual Material Processing Laboratory at NRC-IMI. 	★	Leading-edge Equipment and Facilities: <ul style="list-style-type: none"> GTERC will begin operations in mid-2004. Virtual Material Processing Laboratory completed in 2001.
	An Outstanding Place to Work: <ul style="list-style-type: none"> Implement NRC's Employment Philosophy and related HR management initiatives. 	★	An Outstanding Place to Work: <ul style="list-style-type: none"> Work is underway in Human Resource initiatives related to bilingualism, employment equity, occupational health and safety, and leadership development.

Appendix F

NRC Institutes, Branches and Centres

Aerospace

Institute for Aerospace Research (NRC-IAR) – Ottawa, Ontario and Montreal, Quebec

Mission:

Maintain and develop the core competencies and the knowledge base critical for the needs of the Canadian aerospace community. NRC-IAR fosters innovation in the design, manufacture, performance, use and safety of aerospace vehicles, and supports the development, commercialization, and implementation of leading-edge technologies through world-class facilities and by networking nationally and internationally.

Core Business:

NRC-IAR maintains expertise in and operates national facilities for: aerodynamics testing, structures and materials research, aeroacoustic research, flight testing, airborne simulation and sensing, aeroproplulsion research, icing research, materials processing, advanced manufacturing, non-destructive testing, diagnostic testing, and many other related areas.

2002-2003 Total Expenditures: \$54,400,000

Director General: David Simpson

General Inquiries: (613) 991-5738

<http://iar-ira.nrc-cnrc.gc.ca>

Astrophysics

Herzberg Institute of Astrophysics (NRC-HIA) – Victoria and Penticton, British Columbia

Mission:

Execute NRC's mandate to "operate and administer any astronomical observatories established or maintained by the Government of Canada". NRC-HIA is committed to excellence in astrophysical research through the provision of first-class facilities and services to Canadian researchers and the direct participation of its staff in research.

Core Business:

NRC-HIA operates telescopes in Victoria and Penticton, actively manages Canadian interests in the James Clerk Maxwell Telescope, the Canada France Hawaii Telescope and the Gemini Observatory. NRC-HIA has earned an international reputation for its astrophysical research, as well as for its development of advanced scientific instrumentation (optical design, antenna design, and sub-millimetre instrumentation); innovative technologies (multi-object spectroscopy, and phase monitoring for radio interferometry); and data management, mining and manipulation technologies (data processing, and signal processing).

2002-2003 Total Expenditures: \$28,000,000

Director General: Gregory G. Fahlman

General Inquiries: (250) 363-0001

<http://hia-ihia.nrc-cnrc.gc.ca>

Biotechnology Group

Biotechnology Research Institute (NRC-BRI) – Montreal, Quebec

Mission:

Promote, assist, and perform leading-edge R&D in biochemical engineering and molecular level biology, closely linked to the needs of industries in the pharmaceutical and natural resources sectors.

Core Business:

NRC-BRI's research program has three sectors: health, environment and bioprocess platform. Its health sector is active in the development of new strategies for the treatment of cancer and infectious diseases, such as research at the molecular level, the use of receptors and signal transduction, and the use of proteases and protease regulation. The environmental sector's work is centred on prevention and pollution control, including technology and process development; identification and behaviour of pollutants; monitoring and ecotoxicological risk evaluation; green technologies and sustainable development; production of non-pollutant products; and exploration of ways to re-use organic wastes and turn them into value-added products. The internationally recognized bioprocess platform sector is engaged in the identification and integrated development of new bioprocesses: optimization of bioprocesses; scale up of fermentation processes to industrial levels; recovery and purification of biotechnology products; and production of research materials and training of industrial personnel. NRC-BRI is a founding member of the Montreal Centre for Excellence in Brownfields Rehabilitation, an industry-government partnership for decontamination and rehabilitation of sites.

2002-2003 Total Expenditures: \$38,000,000

Director General: Michel Desrochers

General inquiries: (514) 496-6100

<http://irb-bri.cnrc-nrc.gc.ca>

Institute for Biodiagnostics (NRC-IBD) – Winnipeg, Manitoba

Mission:

Foster socio-economic growth through the development and use of new instrumental technologies for the non-invasive diagnosis of diseases.

Core Business:

NRC-IBD's research focuses on non-invasive medical diagnostic technology in: biosystems (non-invasive investigation techniques such as magnetic resonance and infrared spectroscopy used primarily for cancer, stroke and heart disease research); informatics (analyze and monitor complex biomedical data and bring resulting software to the market); magnetic resonance technology (develop magnetic resonance techniques and instruments to diagnose human disease and create protocols for the said techniques to solve medical and biological problems); and spectroscopy (develop infrared imaging methods to pursue similar goals as magnetic resonance technology). NRC-IBD also operates a prototyping facility and has two satellite location in Calgary (Alberta) and Halifax (Nova Scotia).

2002-2003 Total Expenditures: \$12,500,000

Director General: Ian Smith

General Inquiries: (204) 983-7692

<http://www.ibd.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Biological Sciences (NRC-IBS) – Ottawa, Ontario

Mission:

Conduct innovative research in neurobiology and immunochemistry of importance to the health and pharmaceutical sectors.

Core Business:

NRC-IBS encompasses two major research programs. The Neurobiology program develops applications related to therapies for neurodegenerative disorders through its six research groups, Cerebrovascular Research, Experimental Stroke, Neurogenomics, Neurogenesis and Brain Repair, Molecular Signalling, and Receptors and Ion Channels. The Immunochemistry program conducts molecular-level research, through a multidisciplinary team, that leads to the development of novel vaccines and immunotherapeutics. These are pursued through the Bioanalysis, Carbohydrate-Protein Systems, Vaccine Design, Infection and Immunity, Immunobiology, Molecular Pathogenesis and Pathogen Genomics Research groups.

2002-2003 Total Expenditures: \$18,000,000

Director General: Gabrielle Adams

General Inquiries: (613) 993-5812

<http://ibs-isb.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Marine Biosciences (NRC-IMB) – Halifax, Nova Scotia

Mission:

Serve Canada and the local community by developing and applying new knowledge in key areas of marine biosciences and biotechnology.

Core Business:

NRC-IMB's research targets aquaculture (fish and shellfish health, nutrition, and husbandry), natural toxins (analytical methods, toxin detection kits, and certified reference materials); and advanced technology development (genomics, bioinformatics, proteomics, advanced mass spectrometry). NRC-IMB houses the most automated DNA sequencing facility east of British Columbia, and has an advanced mass spectroscopy research facility and analytical chemistry capabilities considered amongst the strongest in North America. NRC-IMB is also home to the Canadian Bioinformatics Resource, a distributed collaborative computing environment dedicated to providing Canadian researchers with convenient, effective access to biotechnology-related databases and bioinformatics software tools.

2002-2003 Total Expenditures: \$13,600,000

Director General: George Iwama

General Inquiries: (902) 426-8332

<http://imb-ibm.nrc-cnrc.gc.ca>

Plant Biotechnology Institute (NRC-PBI) – Saskatoon, Saskatchewan

Mission:

Perform, assist, and promote strategic discovery research and innovation in plant biotechnology in partnership with key stakeholders, to improve and diversify Canadian industry and strengthen Canada's competitive position in the global knowledge-based economy.

Core Business:

NRC-PBI is a major research centre for plant biotechnology in Canada, with expertise in transformation, promoters, gene expression, genomics, metabolic pathways, DNA sequencing, and biochemistry. The Institute's research is organized in three domains: strategic technologies, crop metabolic modification, and crop performance. NRC-PBI expertise includes brassica technology, cereal and legume biotechnology, gene expression, growth regulation, promoter technology, and seed oil modification.

2002-2003 Total Expenditures: \$16,200,000

Director General: Kutty Kartha

General Inquiries: (306) 975-5248

<http://pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca>

Construction

Institute for Research in Construction (NRC-IRC) – Ottawa, Ontario

Mission:

Develop and maintain the core competencies and the knowledge base critical to the needs of the Canadian construction industry; support the development, commercialization, and implementation of leading technologies; and foster the provision of a safe and sustainable built environment through the development of codes and standards.

Core Business:

NRC-IRC has three business lines: construction research, product evaluation, and development of construction codes and guides. The construction research program includes indoor environment (acoustics, thermal comfort, lighting use, and air quality); building envelope and structure (optimization of envelope performance and structural safety of buildings); urban infrastructure rehabilitation (improve the design, construction, operation, and maintenance of buried and surface structures); and fire risk management (assess risks and costs of fire safety options for buildings, economical and effective methods of fire resistance, detection, and suppression). Product evaluations are conducted by a national evaluation service that determines the suitability of innovative construction products and technologies. The Canadian Codes Centre supports the development of the National Building Code and other national codes on which construction regulation across Canada is based.

2002-2003 Total Expenditures: \$20,800,000

Director General: Sherif Barakat

General Inquiries: (613) 993-2607

<http://irc.nrc-cnrc.gc.ca>

Information and Communications Technology Group

Institute for Information Technology (NRC-IIT) – Ottawa, Ontario and Fredericton, New Brunswick, Cape Breton, Nova Scotia.

Mission:

Create and commercialize new software and systems technology, strengthen software engineering practices in the private sector, and communicate, educate, and consult to help Canada prosper in the information age and knowledge economy.

Core Business:

NRC-IIT is a multi-site organization with facilities in Ontario, New Brunswick and Nova Scotia that are dedicated to research areas in interactive information (new communications models to help acquire

and distribute knowledge and to find, organize, summarize, and navigate through information); software engineering (devise tools and techniques to help Canadian software companies); integrated reasoning (automate and improve aspects of corporate decision-making); network computing (research in highly connected computing and communications); visual information technology (lead innovation in 3D imaging, 3D information management for various applications); and e-business (e-commerce, e-health, e-learning, and e-government).

2002-2003 Total Expenditures: \$20,200,000

Director General: Andrew Woodsworth

General Inquiries: (506) 444-6132

<http://iit-iti.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Microstructural Sciences (NRC-IMS) – Ottawa, Ontario

Mission:

Provide leadership, in collaboration with Canadian industry and universities, in the development of the strategic base for information technology; that is, in the development of enabling technologies related to future hardware requirements for information processing, transmission acquisition, and display.

Core Business:

NRC-IMS core competencies include: photonic device design and fabrication; semiconductor process development (organic and inorganic); thin film technology; nanotechnology; and acoustics. NRC-IMS will also house the Canadian Photonics Fabrication Centre whose primary goal is to support growth of the Canadian photonics sector by offering access to fabrication services to develop leading-edge devices.

2002-2003 Total Expenditures: \$24,200,000

Director General: Marie D'Iorio (*acting*)

General Inquiries: (613) 993-4583

<http://ims-ism.nrc-cnrc.gc.ca>

Manufacturing Technologies Group

Institute for Chemical Process and Environmental Technology (NRC-ICPET) – Ottawa, Ontario

Mission:

Develop chemical process technologies and value-added materials to help Canadian industries improve the commercial viability and the efficiency of their processing operations, while improving their environmental performance and sustainability.

Core Business:

NRC-ICPET's core research capabilities are process technologies (interfacial technology, advanced diagnostics, separation technology, combustion research, and electrochemistry); functional materials (polymeric materials, energy materials, nanostructured materials, and materials characterization); and modeling and design (air quality modeling, computational fluid dynamics, environmental management, simulation, and visualization).

2002-2003 Total Expenditures: \$8,600,000

Director General: Don Singleton

General Inquiries: (613) 993-3692

<http://icpet-itpce.nrc-cnrc.gc.ca>

Institute for Fuel Cell Innovation (NRC-IFCI) – Vancouver, British Columbia

Mission:

As the lead institute for the NRC Fuel Cell Program, NRC-IFCI mobilizes fuel cell expertise and research strength from a network of six NRC institutes. The Institute also works in partnership with industry, university, and government stakeholders to build fuel cell technology clusters across Canada and support the innovation needs of Canadian fuel cell technology companies.

Core Business:

NRC-IFCI's core research program has four components: polymer electrolyte membrane fuel cells (design of membrane electrode assemblies, device and unit cell design, fuel cell catalysis, and characterization); solid oxide fuel cells (develop next generation cells and stacks that permit direct oxidation of practical hydrocarbon fuels containing sulfur and other impurities); system integration, testing, and evaluation (develop testing and evaluation protocols and contribute expertise and infrastructure to companies that have their own testing and evaluation requirements); and materials wear (rolling contact abrasion, erosion corrosion, sliding abrasion, and failure analysis).

2002-2003 Total Expenditures: \$3,800,000

Director General: Maja Veljkovic

General Inquiries: (604) 221-3099

<http://ifci-iipac.nrc-cnrc.gc.ca>

Industrial Materials Institute (NRC-IMI) – Boucherville and Ville Saguenay, Quebec

Mission:

Promote the growth and competitiveness of Canadian industry through research and development activities related to materials processing technologies.

Core Business:

NRC-IMI conducts R&D efforts involving different materials such as metals (strip casting, electroplating, powder formulation and forming, die casting, semi-solid die-casting, and surface technology); polymers (polymer foams and films, injection and blow moulding, and electroplating); and ceramics (composition and forming processes of ceramics, and thermal spraying of ceramic coating). NRC-IMI has a virtual processing laboratory and is currently constructing the NRC Aluminium Technology Centre that will support the development and implementation of a second and third aluminium transformation industry in Canada.

2002-2003 Total Expenditures: \$32,300,000

Director General: Blaise Champagne

General Inquiries: (450) 641-5000

<http://www.imi.nrc-cnrc.gc.ca>

Integrated Manufacturing Technologies Institute (NRC-IMTI) – London, Ontario

Mission:

Be a leader in the research and development of integrated technologies for the manufacture of products and equipment.

Core Business:

NRC-IMTI's core competencies are in two areas: systems simulation and control (concurrent engineering, distributed manufacturing, medical device manufacturing, and modeling and visualisation); and production technologies (materials addition, precision fabrication, and shape transfer processes).

NRC-IMTI houses the Virtual Environment Technologies centre that is dedicated to fostering the adoption of advanced visualization technologies by Canadian industries.

2002-2003 Total Expenditures: \$9,000,000

Director General: Georges Salloum

General Inquiries: (519) 430-7092

<http://imti-itfi.nrc-cnrc.gc.ca>

Measurement Standards

Institute for National Measurement Standards (NRC-INMS) – Ottawa, Ontario

Mission:

As Canada's national metrology institute, the Institute provides the technical and infrastructural foundation for the national measurement system and thereby strengthens Canada's innovation and competitiveness, supports international trade, and advances social well-being of Canadians.

Core Business:

NRC-INMS conducts frontier metrology research to improve the accuracy with which measurements are made of fundamental quantities such as length, time, electric current, temperature, luminous intensity, and mass. The Institute's research is organized in three sections: electromagnetic and temperature standards, chemical and mechanical standards, and radiation standards and optics. In addition, NRC-INMS is Canada's official time keeper. Metrologists of the Frequency and Time group ensure that Canada's Atomic Clock is always precise and in conjunction with other atomic clocks around the world. NRC-INMS delivers Calibration Laboratory Assessment Services, in partnership with the Standards Council of Canada, to provide quality system and technical assessment services and certification of specific measurement capabilities of calibration laboratories.

2002-2003 Total Expenditures: \$17,300,000

Director General: Janusz Lusztyk

General Inquiries: (613) 998-7018

<http://inms-ienm.nrc-cnrc.gc.ca>

Molecular Sciences

Steele Institute for Molecular Sciences (NRC-SIMS) – Ottawa and Chalk River, Ontario

Mission:

Provide leadership in collaboration with the Canadian and international scientific communities in the development of a knowledge base in molecular sciences and to ensure that it has a positive impact on Canada by being pro-active in its dissemination to our partners.

Core Business:

NRC-SIMS undertakes fundamental interdisciplinary research in molecular sciences (nanoscience, bioscience, and optical science) that have the potential to generate and transform the technologies of the future. NRC-SIMS has expertise in chemical synthesis, material characterization, understands the chemistry of biological processes, predicting materials properties, and use of femtosecond (10^{-15} s) lasers for optics and communications research and its research programs are functional materials, molecular spectroscopy, neutron program for materials, femtosecond science, chemical biology, molecular interfaces, organometallic and cluster chemistry, and theory and computation. NRC-SIMS administers the Canadian Neutron Beam Laboratory in Chalk River (Ontario) through the Neutron Program for Material Research.

2002-2003 Total Expenditures: \$14,400,000

Director General: Danial Wayner

General Inquiries: (613) 991-5419

<http://steacie.nrc-cnrc.gc.ca>

Nanotechnology

National Institute for Nanotechnology (NRC-NINT) – Edmonton, Alberta

Mission:

Conduct molecular and nano-scale technology R&D and commercialization focusing on the following major sectors: nanobiotechnology, energy and materials, information and communication technology, and nano-engineering.

Core Business:

NRC-NINT is an integrated multidisciplinary research organization, which performs research at the nano-scale (10^{-9}m) in physics, chemistry, engineering, biology, informatics, pharmacy, and medicine. The first four research groups have been identified as nanoscale devices, materials, and interfacial chemistry, supramolecular nanoscale assembly and theory and modeling. NRC and the University of Alberta jointly operate the Institute.

2002-2003 Total Expenditures: \$5,600,000

Director General: Danial Wayner (*acting*)

General Inquiries: (780) 492-8888

<http://nint-innt.nrc-cnrc.gc.ca>

Ocean Engineering and Marine Industries

Institute for Marine Dynamics (NRC-IMD) – St. John's Newfoundland

Mission:

Conduct ocean engineering research through modeling ocean environments, predicting and improving the performance of marine systems, and developing innovative technologies that bring benefits to the Canadian marine industry.

Core Business:

NRC-IMD offers a unique set of knowledge, experience, skill sets, and facilities to Canada in the areas of offshore engineering and ship technology. The offshore engineering research works to predict the offshore system performance in marine and ice environments. The ship technology research focuses on the prediction of forces on marine structures (ships, sailboats, submarines, remotely operated vehicles, and autonomous underwater vehicles) to ensure safety, manoeuvrability, and adequate powering.

2002-2003 Total Expenditures: \$12,800,000

Director General: Mary Williams

General Inquiries: (709) 772-6001

<http://imd-idm.nrc-cnrc.gc.ca>

Support for Innovation and the National Science and Technology Infrastructure

Canada Institute for Scientific and Technical Information (NRC-CISTI) – Ottawa, Ontario with offices across Canada

Mission:

Support the research and innovation communities by managing and disseminating high-value scientific, technical, and medical information products and related services.

Core Business:

NRC-CISTI is one of the world's major sources for information in all areas of science, technology, engineering, and medicine. NRC-CISTI maintains Canada's scientific, technical, and medical information resources, provides access to these resources through state-of-the-art document delivery and current awareness services, and publishes and disseminates the results of Canadian and international research. NRC-CISTI is home to the NRC Research Press, Canada's largest scientific publisher.

2002-2003 Total Expenditures: \$47,000,000

Director General: Bernard Dumouchel

General Inquiries: 1-800-668-1222

<http://cisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca>

Industrial Research Assistance Program (NRC-IRAP) – Ottawa, Ontario with offices across Canada

Mission:

Stimulate innovation in small and medium-sized enterprises.

Core Business:

NRC-IRAP is the Government of Canada's premier innovation and technology assistance program in support of Canadian small and medium-sized enterprises (SMEs). The Program delivers a client-centred mix of services and activities designed to help SMEs excel in the knowledge-based economy. Its extensive networks link entrepreneurs with local, national, and international sources of knowledge, technology, and financial resources. The Program also provides pre-commercialization assistance and risk-sharing contributions for early-stage R&D. Its objectives are to increase the innovative capabilities of Canadian SMEs and to become the national enabler of technological innovation for Canadian SMEs.

2002-2003 Total Expenditures: \$116,500,000

Director General: Margot Montgomery

General Inquiries: 1-877-994-4727

<http://irap-pari.nrc-cnrc.gc.ca>

Technology Centres

Canadian Hydraulics Centre (NRC-CHC) – Ottawa, Ontario

Core Business:

NRC-CHC is Canada's largest hydraulics and coastal engineering laboratory. It operates on a cost-recovery basis, providing physical and numerical modeling and analysis services in the hydraulics fields, with a specialization in coastal engineering, environmental hydraulics, and cold-region technology.

2002-2003 Total Expenditures: \$1,200,000

Director: Etienne Mansard

General Inquiries: (613) 993-9381

<http://chc.nrc-cnrc.gc.ca>

Centre for Surface Transportation Technology (NRC-CSTT) – Ottawa, Ontario and Vancouver, British Columbia

Core Business:

NRC-CSTT operates on a cost-recovery basis, providing a unique expertise and facilities to improve the productivity, competitiveness, reliability, and safety of rail and road transportation equipment and systems. The Centre's expertise is in vehicular engineering R&D, computer modeling and analysis, field testing, climatic simulation, and vehicle performance.

2002-2003 Total Expenditures: \$5,100,000

Director: John Coleman

General Inquiries: (613) 998-9639

<http://cstt-ctts.nrc-cnrc.gc.ca>

Corporate Branches

Administrative Services and Property Management (NRC-ASPM)

Director General: Subhash Vohra

General Inquiries: (613) 993-2440

subash.vohra@nrc-cnrc.gc.ca

Corporate Services (NRC-CS)

Director General: Don Di Salle

General Inquiries: (613) 993-0361

don.di_salle@nrc-cnrc.gc.ca

Finance Branch (NRC-FB)

Director General: Jean-Guy Séguin

General Inquiries: (613) 990-7471

jean-guy.seguin@nrc-cnrc.gc.ca

Human Resources (NRC-HRB)

Director General: Mary McLaren

General Inquiries: (613) 993-9391

mary.mclaren@nrc-cnrc.gc.ca

Information Management Services Branch (NRC-IMSB)

Director General: Andy Savary

General Inquiries: (613) 991-3773

andy.savary@nrc-cnrc.gc.ca

Directions administratives
Direction des services administratifs et de gestion de l'immobilier (DSAGI-CNRC)
Directeur général : Subhash Vohra
Renseignements généraux : (613) 993-2440
subash.vohra@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des services intégrés (DSI-CNRC)
Directeur général : Don Di Salle
Renseignements généraux : (613) 993-0361
don.di.salle@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des finances (DF-CNRC)
Directeur général : Jean-Guy Séguin
Renseignements généraux : (613) 990-7471
jean-guy.seguin@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des ressources humaines (DRH-CNRC)
Directrice générale : Mary McLaren
Renseignements généraux : (613) 993-9391
mary.mclaren@nrc-cnrc.gc.ca

Direction des services de gestion de l'information (DSGI-CNRC)
Directeur général : Andy Savary
Renseignements généraux : (613) 991-3773
andy.savary@nrc-cnrc.gc.ca

Centres de technologie Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC) – Ottawa (Ontario)

Activités principales :

Le CHC-CNRC est le plus important laboratoire d'hydraulique et de génie côtier au Canada. Organisme financièrement autonome, il offre des services de modélisation physique et numérique, ainsi que d'analyse dans les domaines de l'hydraulique, notamment les technologies du génie côtier, de l'hydraulique environnementale et du génie des régions froides.

Dépenses totales en 2002-2003 : 1 200 000 \$

Directeur : Etienne Mansard

Renseignements généraux : (613) 993-9381

<http://chc.nrc-cnrc.gc.ca>

Centre de technologie des transports de surface du CNRC (CTTS-CNRC) – Ottawa (Ontario) et Vancouver (Colombie-Britannique)

Activités principales :

Le CTTS-CNRC est un organisme financièrement autonome qui offre une expertise et des installations uniques dans le but d'améliorer la productivité, la compétitivité, la fiabilité et la sécurité de l'équipement et des systèmes de transport ferroviaire et routier. Le Centre est spécialisé dans la R-D en ingénierie des véhicules, la modélisation et l'analyse informatiques, les essais sur le terrain, la simulation climatique et la performance des véhicules.

Dépenses totales en 2002-2003 : 5 100 000 \$

Directeur : John Coleman

Renseignements généraux : (613) 998-9639

<http://cstt-ctts.nrc-cnrc.gc.ca>

Soutien à l'innovation et à l'infrastructure nationale scientifique et technologique

Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) – Ottawa (Ontario) et des bureaux dans toutes les régions du Canada

Mission :

Administrer et offrir des produits d'information scientifique, technique et médicale et des services connexes de grande valeur au profit des communautés de la recherche et de l'innovation.

Activités principales :

L'ICIST-CNRC est une des plus importantes sources d'information au monde dans tous les domaines de la science, de la technologie, du génie et de la médecine. L'ICIST-CNRC administre les ressources d'information scientifique, technique et médicale du Canada, assure l'accès à ces ressources grâce à ses services de fourniture de documents et d'information courante de pointe, et publie et diffuse les résultats de la recherche au Canada et à l'étranger. L'ICIST-CNRC est le plus important éditeur canadien de revues et d'ouvrages scientifiques par l'entremise de sa maison d'édition, les Presses scientifiques du CNRC.

Dépenses totales en 2002-2003 : 47 000 000 \$

Directeur général : Bernard Dumouchel

Renseignements généraux : 1 800 668-1222

<http://icisti-icist.nrc-cnrc.gc.ca>

Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) – Ottawa (Ontario) et bureaux dans toutes les régions du Canada

Mission :

Stimuler l'innovation dans les petites et moyennes entreprises.

Activités principales :

Le PARI-CNRC est le principal programme d'aide en matière de technologie et d'innovation du gouvernement du Canada destiné aux petites et moyennes entreprises canadiennes (PME). Le PARI-CNRC propose des services et des activités sur mesure aux PME afin de les aider à développer et à exploiter des technologies et, au bout du compte, à exceller dans une économie du savoir concurrentielle. Grâce aux vastes réseaux du PARI-CNRC, les entrepreneurs peuvent tisser des liens avec des sources nationales et internationales de connaissances, de technologies et de capital. Le PARI offre aussi aux PME canadiennes une aide financière remboursable pour des projets qui en sont à l'étape de la précommercialisation. Son objectif est d'aider les PME canadiennes à améliorer leurs capacités d'innovation et de devenir pour ces entreprises, le catalyseur de l'innovation technologique.

Dépenses totales en 2002-2003 : 116 500 000 \$

Directrice générale : Margot Montgomery

Renseignements généraux : 1 877 994-4727

<http://rap-pari.nrc-cnrc.gc.ca>

Nanotechnologie

Institut national de nanotechnologie (INN-CNRC) – Edmonton (Alberta)

Mission :

Mener des travaux de recherche, de développement et de commercialisation dans le domaine de la technologie à l'échelle moléculaire et à l'échelle nanométrique dans trois secteurs principaux : la nanobiotechnologie, l'énergie et les matériaux, les technologies de l'information et des communications, et la nano-ingénierie.

Activités principales :

L'INN-CNRC est un organisme de recherche multidisciplinaire intégré qui effectue des travaux de recherche à l'échelle nanométrique (10^{-9} m) en physique, en chimie, en génie, en biologie, en informatique, en pharmacie et en médecine. Quatre premiers groupes de recherche ont été constitués : Nanodispositifs, Matériaux et chimie interfaciale, Assemblage supramoléculaire à l'échelle nanométrique et Théorie et modélisation. L'institut est exploité conjointement par le CNRC et l'Université de l'Alberta.

Dépenses totales en 2002-2003 : 5 600 000 \$

Directeur général : Daniel Wayner (intérimaire)

Renseignements généraux : (780) 492-8888

<http://inn.int-nrc.gc.ca>

Industries du génie océanique et marin

Institut de dynamique marine (IDM-CNRC) – St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)

Mission :

Mener des travaux de recherche grâce à la modélisation d'environnements océaniques, prévoir et améliorer le rendement des systèmes marins et développer des technologies novatrices

avantageuses pour l'industrie navale au Canada.

Activités principales :

L'IDM-CNRC offre une combinaison unique au Canada de connaissances, d'expérience, de compétences et d'installations dans les domaines du génie océanique et de la technologie navale. Le groupe de recherche en génie océanique concentre ses travaux sur la prévision de la performance des systèmes au large des côtes dans des milieux marins et de glace. Les travaux du groupe de recherche en technologie navale portent sur la prévision des forces sur les ouvrages marins (navires, voiliers, sous-marins, véhicules télécommandés et engins sous-marins autonomes) dans le but d'en assurer la sécurité, la manoeuvrabilité et la propulsion adéquates.

Dépenses totales en 2002-2003 : 12 800 000 \$

Directrice générale : Mary Williams

Renseignements généraux : (709) 772-6001

<http://imd-idm.nrc-cnrc.gc.ca>

Activités principales :

L'INEM-CNRC effectue de la recherche de pointe en métrologie afin d'améliorer l'exactitude des mesures des quantités fondamentales comme la longueur, le temps, le courant électrique, la température, l'intensité lumineuse et la masse. L'Institut compte trois sections : Étalons électromagnétiques et de température, Étalons chimiques et mécaniques, et Étalons de rayonnement et optique. De plus, l'INEM-CNRC diffuse le signal horaire officiel dans l'ensemble du pays. Les métrologistes du groupe des étalons de fréquence et de temps assurent la précision de l'horloge atomique du Canada et sa coordination avec les horloges atomiques du monde entier. L'INEM-CNRC assure la prestation des services d'évaluation des laboratoires d'étalonnage en partenariat avec le Conseil canadien des normes, afin d'assurer des services d'évaluation de la qualité des systèmes et des services d'évaluation technique, et la certification des capacités de mesurage des laboratoires d'étalonnage.

Dépenses totales en 2002-2003 : 17 300 000 \$

Directeur général : Janusz Luszyk

Renseignements généraux : (613) 998-7018

<http://inms-ienm.nrc-cnrc.gc.ca>

Sciences moléculaires

Institut Steacie des sciences moléculaires (ISSM-CNRC) – Ottawa et Chalk River (Ontario)

Mission :

Montrer la voie, en collaboration avec les collectivités scientifiques canadienne et internationale, en vue d'établir une base de connaissances en sciences moléculaires et de veiller à ce que cette base engendre des retombées positives pour les Canadiens en empruntant une stratégie proactive de diffusion de ses connaissances à ses partenaires.

Activités principales :

L'ISSM-CNRC mène des travaux de recherche fondamentale et multidisciplinaire dans le domaine des sciences moléculaires (nanoscience, biosciences et sciences optiques) susceptibles de générer et de transformer les technologies de l'avenir. L'ISSM-CNRC dispose de compétences en synthèse chimique, en caractérisation des matériaux, en chimie des procédés biologiques, en prévision des propriétés des matériaux et en utilisation de lasers à l'échelle de la femtoseconde (10^{-15} s) pour la recherche en optique et en télécommunications lasers. Ses domaines stratégiques de recherche sont les matériaux fonctionnels, la spectroscopie moléculaire, la neutronique appliquée à la recherche sur les matériaux, la science à l'échelle de la femtoseconde, la biologie chimique, les interfaces moléculaires, la chimie organométallique et des clusters et la théorie et le calcul. L'ISSM-CNRC administre le Laboratoire de faisceaux de neutrons du Canada à Chalk River (Ontario) par l'entremise du Programme neutronique pour la recherche sur les matériaux.

Dépenses totales en 2002-2003 : 14 400 000 \$

Directeur général : Daniai Wayner

Renseignements généraux : (613) 991-5419

<http://steacie.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut des matériaux industriels (IMI-CNRC) – Boucherville et Ville Saguenay (Québec)

Mission :

Favoriser la croissance et la compétitivité de l'industrie canadienne en effectuant des travaux de recherche et de développement dans le domaine de la fabrication des matériaux.

Activités principales :

L'IMI-CNRC mène des travaux de R-D sur différents matériaux, comme les métaux (coulée en bande, électroplacage, formulation et mise en forme des poudres métalliques, moulages des métaux, moulage des métaux à l'état semi-solide, technologie de surface); les polymères (mousses et films polymères, moulage par injection et par soufflage et électroplacage); et les céramiques (composition et procédés de mise en forme, et projection thermique des revêtements céramiques). L'IMI-CNRC possède un laboratoire de fabrication virtuelle et exploite le nouveau Centre des technologies de l'aluminium du CNRC actuellement en construction. Ce centre appuiera le développement et l'implantation d'une industrie de l'aluminium de deuxième et troisième transformation au Canada.

Dépenses totales en 2002-2003 : 32 300 000 \$

Directeur général : Blaise Champagne

Renseignements généraux : (450) 641-5000

<http://www.imi.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut des technologies de fabrication intégrée (ITFI-CNRC) – London (Ontario)

Mission :

Être un chef de file de la recherche et du développement dans le domaine des technologies intégrées destinées à la fabrication de produits et d'équipement.

Activités principales :

Les programmes de l'ITFI-CNRC sont centrés sur deux domaines : la simulation et le contrôle de systèmes (conception simultanée, fabrication répartie, fabrication d'appareils médicaux, modélisation et visualisation) et les technologies de production (ajout de matériaux, procédés de fabrication de précision et de transfert de forme). L'ITFI-CNRC abrite le Centre des technologies d'environnement virtuel qui a pour mandat de favoriser l'adoption des nouvelles technologies de visualisation par les fabricants canadiens.

Dépenses totales en 2002-2003 : 9 000 000 \$

Directeur général : Georges Salloum

Renseignements généraux : (519) 430-7092

<http://imti-itfi.nrc-cnrc.gc.ca>

Étalons de mesure

Institut des étalons nationaux de mesure (IENM-CNRC) – Ottawa, Ontario

Mission :

En tant qu'institut national de métrologie du Canada, l'IENM-CNRC offre les fondements techniques et d'infrastructures du système de mesure national. Il renforce ainsi l'innovation et la compétitivité du Canada, appuie le commerce international, et favorise le bien-être social des Canadiens.

Dépenses totales en 2002-2003 : 24 200 000 \$
Directrice générale : Marie D'Iorio (interim)
Renseignements généraux : (613) 993-4583

Groupe des technologies de fabrication

Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement (ITPCE-CNRC) –
Ottawa (Ontario)

Mission :
Développer la technologie des procédés chimiques et de matériaux à valeur ajoutée pour permettre à l'industrie canadienne d'améliorer la viabilité commerciale et l'efficacité de ses procédés de transformation, de même que leur performance environnementale et leur durabilité.

Activités principales :
Les compétences de base en recherche de l'ITPCE-CNRC sont : les technologies des procédés (technologie des interfaces et de la séparation, diagnostics de pointe, recherche sur la combustion et électrochimie); les matériaux fonctionnels (matériaux polymériques, nanostructures et énergétiques, et caractérisation des matériaux); et la modélisation et la conception (modélisation de la qualité de l'air, dynamique des fluides computationnelle, gestion de l'environnement, simulation et visualisation).

Dépenses totales en 2002-2003 : 8 600 000 \$
Directeur général : Don Singleton
Renseignements généraux : (613) 993-3692

<http://itpet-itpce.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut d'innovation en piles à combustible (IIPC-CNRC) – Vancouver (Colombie-Britannique)
Mission :
En tant que principal institut du Programme des piles à combustible du CNRC, l'IIPC-CNRC regroupe les compétences en recherche dans le domaine des piles à combustible de six instituts du CNRC. L'IIPC-CNRC travaille en partenariat avec les intervenants de l'industrie, des universités et des gouvernements afin d'établir des grappes technologiques en piles à combustible partout au Canada et de répondre aux besoins en innovation des entreprises canadiennes du secteur des piles à combustible.

Activités principales :
Le programme de recherche de l'IIPC-CNRC comporte quatre volets : piles à combustible ayant pour électrolyte des membranes polymères (conception d'assemblages membrane-électrode, conception de dispositifs et de piles, catalyse et caractérisation des piles à combustible); piles à combustible à oxyde solide (mise au point des piles et des assemblages de piles de la prochaine génération qui permettent l'oxydation des combustibles hydrocarbures contenant du soufre et d'autres impuretés); intégration, mise à l'essai et évaluation de systèmes (élaboration de protocoles d'essai et d'évaluation et contribution à l'amélioration des compétences et des infrastructures des entreprises qui possèdent leurs propres exigences en matière d'essais et d'évaluation); et usure des matériaux (usure de contact roulant, corrosion-érosion, usure par glissement et analyse des défaillances).

Dépenses totales en 2002-2003 : 3 800 000 \$
Directrice générale : Maja Veljkovic

du Code national du bâtiment et d'autres codes modèles nationaux qui constituent la pierre d'assise de la réglementation dans le domaine de la construction au Canada.

Dépenses totales en 2002-2003 : 20 800 000 \$
Directeur général : Sherif Barakat
Renseignements généraux : (613) 993-2607

<http://irc-cnrc.gc.ca>

Groupe des technologies de l'information et des communications

Institut de technologie de l'information (ITI-CNRC) – Ottawa (Ontario) et Fredericton (Nouveau-Brunswick) et Cap-Breton (Nouvelle-Écosse).

Mission :

Créer et commercialiser de nouveaux logiciels et systèmes, améliorer les pratiques de génie logiciel du secteur privé et mener des activités de communication, de formation et de consultation afin de contribuer à la prospérité du Canada à l'ère de l'information et de l'économie du savoir.

Activités principales :

L'ITI-CNRC, qui possède des installations à plusieurs endroits, notamment en Ontario, au Nouveau-Brunswick et en Nouvelle-Écosse, se consacre à la recherche dans les domaines suivant : information interactive (nouveaux modèles de communication afin de contribuer à

l'acquisition et à la diffusion du savoir et à trouver, organiser, résumer et explorer l'information); génie logiciel(conception d'outils et de techniques visant à aider les entreprises canadiennes du logiciel); raisonnement intégré (automatisation et amélioration de divers volets des processus de prise de décisions); réseautique (recherche en informatique et en communications très réseautées); information visuelle (technologie de pointe en imagerie 3D, gestion de l'information 3D destinée à des applications diverses) et affaires électroniques (commerce électronique, cyberapprentissage et cybergouvernement).

Dépenses totales en 2002-2003 : 20 200 000 \$
Directeur général : Andrew Woodsworth
Renseignements généraux : (506) 444-6132

<http://iti-iti.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut des sciences des microstructures (ISM-CNRC) – Ottawa (Ontario)

Mission :

De concert avec l'industrie et les universités canadiennes, jouer un rôle prépondérant dans le développement d'une base stratégique dans le secteur de la technologie de l'information en créant les technologies qui serviront à construire le matériel informatique de l'avenir essentiels à l'acquisition, au traitement, à la transmission et à l'affichage de l'information.

Activités principales :

Les principaux domaines de compétences de l'ISM-CNRC sont la conception et la fabrication de dispositifs photoniques, le développement de procédés semi-conducteurs (organiques et inorganiques), la technologie des couches minces, la nanotechnologie et l'acoustique. L'ISM-CNRC abritera également le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFDP) qui aura pour mandat principal d'appuyer la croissance du secteur canadien de la photonique en offrant des services de fabrication qui faciliteront le développement de dispositifs photoniques de pointe.

Dépenses totales en 2002-2003 : 13 600 000 \$
Directeur général : George Iwama
Renseignements généraux : (902) 426-8332

<http://im-b-ibm.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut de biotechnologie des plantes (IBP-CNRC) – Saskatoon (Saskatchewan)

Mission :

Mener, appuyer et promouvoir des travaux de recherche stratégique et l'innovation dans le domaine de la biotechnologie des plantes, en partenariat avec des intervenants clés dans le but d'améliorer et de diversifier l'industrie canadienne et d'accroître la compétitivité du Canada dans l'économie mondiale du savoir.

Activités principales :

L'IBP-CNRC est un important centre de recherche en biotechnologie des plantes au Canada. Il possède des compétences dans la transformation, les promoteurs, l'expression génétique, la génomique, les voies métaboliques, le séquençage de l'ADN et la biochimie. La recherche concerne trois grands domaines : les technologies stratégiques, la modification du métabolisme des cultures et le rendement des cultures. L'IBP-CNRC possède des compétences spécialisées dans les technologies associées aux Brassica, en biotechnologie des céréales et des légumineuses, dans l'expression génétique, la régulation de la croissance, la technologie des promoteurs et la modification des graines oléagineuses.

Dépenses totales en 2002-2003 : 16 200 000 \$

Directeur général : Kuttty Kartha

Renseignements généraux : (306) 975-5248

<http://pbi-ibp.nrc-cnrc.gc.ca>

Construction

Institut de recherche en construction (IRC-CNRC) – Ottawa (Ontario)

Mission :

Maintenir et perfectionner les compétences et les connaissances fondamentales permettant de répondre aux besoins de l'industrie canadienne du bâtiment. L'IRC-CNRC appuie le développement, la commercialisation et la mise en application de technologies de pointe et voit à la sécurité et à la durabilité des environnements bâtis, par l'adoption de codes et des normes.

Activités principales :

L'IRC-CNRC possède trois principaux domaines de compétence : recherche en construction, évaluation de produits et élaboration des codes et des guides de construction. Le programme de recherche en construction comprend les éléments suivants : Environnements intérieurs (acoustique, confort thermique, éclairage et qualité de l'air) ; Enveloppe et structure des bâtiments (optimisation du rendement des enveloppes et de la sécurité structurelle des bâtiments) ; Réhabilitation des infrastructures urbaines (perfectionnement des technologies utilisées dans la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien des ouvrages souterrains et des structures de surface) et Gestion des risques d'incendie (évaluation des risques et du coût des mesures de prévention dans les bâtiments et mise au point de moyens économiques et efficaces de résistance au feu et de détection et de suppression des incendies). Les évaluations de produits sont faites par un service national d'évaluation qui établit la pertinence des nouveaux produits et des nouvelles technologies dans le secteur de la construction. Le Centre canadien des codes appuie l'élaboration

biologiques); la spectroscopie (élaboration de méthodes d'imagerie infrarouge pour poursuivre des objectifs similaires à ceux de la technologie de la résonance magnétique). L'IBD-CNRC exploite également un centre de prototypage et deux centres satellites, un à Calgary (Alberta) et l'autre à

Dépenses totales en 2002-2003 : 12 500 000 \$
Directeur général : Ian Smith

Renseignements généraux : (204) 983-7692

<http://www.ibd.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut des sciences biologiques (ISB-CNRC) – Ottawa (Ontario)

Mission :

Effectuer des recherches novatrices en neurobiologie et en immunochimie d'une grande importance pour les secteurs de la pharmacéutique et de la santé.

Activités principales :

L'ISB-CNRC compte deux grands programmes de recherche. Le Programme de neurobiologie porte sur la mise au point d'applications pour le traitement des maladies neurodégénératives. Les travaux sont répartis parmi six groupes de recherche : recherches cérébrovasculaires, accidents cérébrovasculaires, neurogénomique, neurogenèse et régénérescence cérébrale, signalisation moléculaire, et récepteurs et canaux ioniques. Le Programme d'immunochimie s'intéresse aux travaux de recherche au niveau moléculaire d'une équipe multidisciplinaire en vue d'innover en matière de vaccins et d'immunothérapie. Ces travaux sont menés par les groupes suivants : bioanalyse, systèmes glucides-protéines, conception de vaccins, infections et immunité, immunobiologie, pathogénèse moléculaire et génomique des pathogènes.

Dépenses totales en 2002-2003 : 18 000 000 \$

Directrice générale : Gabrielle Adams

Renseignements généraux : (613) 993-5812

<http://ibs-ibb.nrc-cnrc.gc.ca>

Institut des biosciences marines (IBM-CNRC) – Halifax (Nouvelle-Écosse)

Mission :

Procurer des avantages au Canada et à la communauté régionale en acquérant et en appliquant de nouvelles connaissances dans les domaines clés des biosciences marines et de la biotechnologie.

Activités principales :

L'IBM-CNRC centre ses recherches sur trois domaines : l'aquaculture (santé, nutrition, production et élevage de poissons et fruits de mer); les toxines naturelles (méthodes d'analyse, trousse de détection de toxines et matériaux de référence certifiés); et le développement de technologies de pointe (génomique, bioinformatique, protéomique et spectrométrie de masse). L'IBM-CNRC abrite les installations de séquençage de l'ADN les plus importantes et les plus automatisées à l'est de la Colombie-Britannique et possède des installations de recherche en spectrométrie de masse de pointe et des capacités en chimie analytique comptant parmi les plus solides en Amérique du Nord. L'IBM-CNRC exploite aussi le Réseau de bioinformatique canadien (RBC-CNRC), un environnement informatique réparti favorisant la collaboration entre les chercheurs canadiens, et donnant un accès commode et efficace à des bases de données en biotechnologie et à des outils logiciels de bioinformatique.

Dépenses totales en 2002-2003 : 28 000 000 \$
Directeur général : Gregory G. Fahiman
Renseignements généraux : (250) 363-0001

<http://hia-ihc-nrc-cnrc.gc.ca>

Groupe de biotechnologie

Institut de recherche en biotechnologie (IRB-CNRC) – Montréal (Québec)

Mission :

Promouvoir, appuyer et effectuer de la R-D de pointe en génie biochimique et en biologie moléculaire en tenant bien compte des besoins des secteurs de la pharmacotechnique et des ressources naturelles.

Activités principales :

Dans le cadre de son programme de recherche, l'IRB-CNRC s'intéresse à trois domaines : la santé, l'environnement et les bioprocédés. Le secteur Santé touche particulièrement à l'élaboration de nouvelles stratégies pour le traitement du cancer et des maladies infectieuses, par exemple la recherche à l'échelle moléculaire, le recours à des récepteurs et à la transduction de signaux, de même qu'à l'utilisation et à la régulation des protéases. Le secteur Environnement centre ses travaux sur la prévention et le contrôle de la pollution – élaboration de technologies et de procédés; repérage d'agents polluants et analyse de leur comportement; surveillance et évaluation des risques écotoxicologiques; mise au point de technologies écologiques et de développement durable; fabrication de produits non polluants; et exploration de façons de transformer des déchets organiques en produits à valeur ajoutée. Le secteur des bioprocédés se consacre à l'identification et au développement intégré de nouveaux bioprocédés; à l'optimisation de bioprocédés; à la mise à l'échelle industrielle de procédés de fermentation; à la récupération et à la purification de produits biotechnologiques; à la production de matériaux de recherche; et à la formation d'employés de l'industrie. L'IRB-CNRC est un membre fondateur du Centre d'excellence de Montréal en réhabilitation de sites, résultat d'un partenariat industrie-gouvernement voué à la décontamination et à la réhabilitation de sites.

Dépenses totales en 2002-2003 : 38 000 000 \$
Directeur général : Michel Desrochers
Renseignements généraux : (514) 496-6100

<http://irb-bri-cnrc-nrc.gc.ca>

Institut du biodiagnostic (IBD-CNRC) – Winnipeg (Manitoba)

Mission :

Favoriser la croissance économique en mettant au point et en utilisant des technologies et des instruments de diagnostic non invasifs.

Activités principales :

L'IBD-CNRC concentre ses travaux de recherche sur les technologies de diagnostic non effractives dans les domaines suivants : les biosystèmes (techniques non invasives, par exemple la résonance magnétique et la spectroscopie infrarouge, utilisées pour la recherche sur le cancer, les maladies cardiaques et les accidents cérébrovasculaires); l'informatique (analyse et contrôle de données biomédicales complexes et participation à la commercialisation des logiciels résultant de ses travaux); la technologie de la résonance magnétique (mise au point de techniques et d'instruments de résonance magnétique pour le diagnostic de maladies humaines et élaboration de protocoles d'utilisation de ces techniques pour le traitement de problèmes médicaux et

Aérospatiale

Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) – Ottawa (Ontario) et Montréal (Québec)

Mission :

Maintenir et perfectionner les compétences et les connaissances qui sont essentielles à la satisfaction des besoins du secteur canadien de l'aérospatiale. L'IRA-CNRC contribue à l'innovation au titre de la conception, de la fabrication, de la performance, de l'utilisation et de la sécurité des aéronefs, et il appuie le développement, la commercialisation et l'adoption de technologies de pointe grâce à ses installations de calibre mondial et à l'exploitation de réseaux nationaux et internationaux.

Activités principales :

L'IRA-CNRC dispose de compétences et exploite des installations nationales, dans les domaines suivants : essais en aérodynamique, recherche sur les structures et les matériaux, recherche en aéroacoustique, essais en vol, simulation en vol et détection aéroportée, recherche sur l'aéropulsion, recherche sur le givrage, traitement des matériaux, fabrication de pointe, essais non destructifs et tests diagnostiques, ainsi que dans de nombreux autres secteurs connexes.

Depenses totales en 2002-2003 : 54 400 000 \$

Directeur général : David Simpson

Renseignements généraux : (613) 991-5738

<http://lar-ira.nrc-cnrc.gc.ca>

Astrophysique

Institut Herzberg d'astrophysique (IHA-CNRC) – Victoria et Pentiction (Colombie-Britannique)

Mission :

Exécuter le mandat confié au CNRC « d'exploiter et administrer les observatoires astronomiques établis par le gouvernement du Canada ». Viser l'excellence dans le domaine de la recherche en astrophysique en offrant aux chercheurs canadiens des installations et des services de premier ordre et en participant directement à des travaux de recherche.

Activités principales :

L'IHA-CNRC exploite les télescopes de Victoria et de Pentiction, joue un rôle actif en assurant l'accès des chercheurs canadiens aux télescopes James Clerk Maxwell et Canada-France-Hawaii et à l'Observatoire Gemini. L'IHA-CNRC s'est forgé une réputation internationale en matière de recherche en astrophysique, ainsi que pour son développement d'instruments scientifiques de pointe (conception optique, conception d'antennes, instruments infrarouges), de technologies novatrices (spectroscopie multi-objets et surveillance de phase de l'interférométrie par liaisons hertziennes) et de techniques de gestion, d'extraction et de manipulation de données (traitement de données et de signaux).

Un personnel exceptionnel, un employeur remarquable	Recrutement et maintien de personnes hautement qualifiées (PHQ) :		Recrutement et maintien de personnes hautement qualifiées (PHQ) :
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attirer et conserver des talents exceptionnels dans les domaines de R-D existants et en émergence. 		<ul style="list-style-type: none"> ■ Le programme Nouveaux Horizons – Nouvelles Possibilités a été lancé et a déjà permis d'attirer deux scientifiques réputés. ■ Plus de 1 100 étudiants, chercheurs invités du CRSNG et adjoints de recherche travaillent au sein des équipes de recherche du CNRC chaque année.
	Récompenser le perfectionnement professionnel : <ul style="list-style-type: none"> ■ L'excellence de la recherche effectuée au CNRC est reconnue comme en témoigne l'octroi à ses chercheurs de prix et de distinctions par des organismes extérieurs. 		Récompenser le perfectionnement professionnel : <ul style="list-style-type: none"> ■ 122 employés ont reçu des prix et des distinctions venant d'organismes extérieurs et un employé a été reçu membre de la Société royale du Canada.
	Installations et matériel de recherche de pointe : <ul style="list-style-type: none"> ■ Procéder à la construction du CEETG à Ottawa. ■ Créer le Laboratoire de procédés virtuels à l'IMI-CNRC. 		Installations et matériel de recherche de pointe : <ul style="list-style-type: none"> ■ Le CEETG amorcera ses activités vers le milieu de 2004. ■ La construction du Laboratoire de procédés virtuels de l'IMI-CNRC a pris fin en 2001.
	Un milieu de travail exceptionnel : <ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre la Philosophie en matière d'emploi du CNRC et les initiatives connexes de gestion des ressources humaines. 		Un milieu de travail exceptionnel : <ul style="list-style-type: none"> ■ Des travaux sont en cours en ce qui concerne les initiatives de gestion des ressources humaines liées au bilinguisme, à l'équité en matière d'emploi, à la santé et à la sécurité au travail et au développement du leadership.

Rayonnement mondial	Intégrateur et facilitateur de la recherche internationale :	
	■	<ul style="list-style-type: none"> Adapter la stratégie internationale en S-T à la <i>Vision 2006 du CNRC</i>.
	■	Aide aux PME canadiennes : <ul style="list-style-type: none"> Tisser des liens internationaux dans le cadre du nouveau plan stratégique du PARI-CNRC. Assurer la tenue des missions technologiques du PARI-CNRC.
	★	Harmonisation des normes internationales : <ul style="list-style-type: none"> Élaborer pour l'IENM-CNRC un nouveau plan stratégique afin d'éliminer les obstacles techniques au commerce international.
	★	Nouvelles alliances internationales en S-T : <ul style="list-style-type: none"> Continuer à favoriser et à élargir les projets conjoints internationaux en S-T.
	★	Accès aux installations de recherche internationales : <ul style="list-style-type: none"> Assurer la participation du Canada aux activités scientifiques internationales de pointe et au développement des grandes infrastructures de S-T d'importance pour le milieu scientifique et technique canadien.
	★	Stimulation des investissements étrangers au Canada : <ul style="list-style-type: none"> Stimuler les investissements étrangers en créant de nouvelles entreprises technologiques et en offrant des emplois hautement qualifiés aux Canadiens.
	★	Intégrateur et facilitateur de la recherche internationale : <ul style="list-style-type: none"> Examen en cours afin d'établir des priorités.
	★	Aide aux PME canadiennes : <ul style="list-style-type: none"> De nouveaux contacts internationaux sont établis dans le cadre du nouveau plan stratégique. Quinze missions technologiques du PARI-CNRC ont été organisées.
	★	Harmonisation des normes internationales : <ul style="list-style-type: none"> Mentionné dans le RPP de 2003-2004, le nouveau plan stratégique comprend plusieurs stratégies visant à éliminer les obstacles techniques au commerce international.
	★	Nouvelles alliances internationales en S-T : <ul style="list-style-type: none"> Des accords ont été signés avec l'ANVAR (France) et le Consejo Superior de Investigaciones Científicas (Espagne). Le nombre d'accords de collaboration s'est accru de 27 p. 100.
	★	Accès aux installations de recherche internationales : <ul style="list-style-type: none"> Les accords de collaboration donnant un accès à des installations internationales se sont accrus de 27 p. 100. Le CNRC a contribué au développement de huit installations de recherche canadiennes de grande envergure en 2002-2003.
	★	Stimulation des investissements étrangers au Canada : <ul style="list-style-type: none"> Zelos Therapeutics, une entreprise dérivée des activités du CNRC, a réuni 14 millions de dollars de capitaux de risque. Outre la venue de DSM Biologics à Montréal, le CNRC a contribué à attirer à London la société Starlim Sterner, un fabricant autrichien de produits de plastique spécialisé dans le moulage par injection, un investissement de 25 millions de dollars.

Valeur pour le Canada	Création d'entreprises technologiques :	
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer dix entreprises technologiques (nombre estimatif) ou participer à leur création. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Trois nouvelles entreprises technologiques ont été créées. ■ Au total, 55 entreprises ont été créées.
	Améliorer la capacité d'innovation des entreprises : <ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer constamment le système de gestion de la propriété intellectuelle du CNRC. 	Améliorer la capacité d'innovation des entreprises : <ul style="list-style-type: none"> ■ Un examen complet des pratiques de gestion de la propriété intellectuelle a été entrepris en 2002 et les recommandations d'amélioration ont été appliquées.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procéder à l'évaluation du PARI-CNRC et élaborer un nouveau plan stratégique. ■ Resserrer les liens entre les membres du réseau du PARI et les membres du Réseau canadien de technologie (RCT). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le PARI-CNRC a été évalué en 2001-2002 et le plan stratégique a été élaboré au cours du même exercice. ■ Le PARI-CNRC a aidé 66 organismes de partout au pays afin d'appuyer les activités du RCT et de combler les lacunes locales, régionales et internationales en matière d'innovation.
	Diffusion des connaissances : <ul style="list-style-type: none"> ■ Adopter une méthode intégrée de gestion de l'information dans la prestation des produits et services de l'ICIST-CNRC. 	Diffusion des connaissances : <ul style="list-style-type: none"> ■ L'ICIST-CNRC a entrepris plusieurs initiatives pour intégrer la prestation de ses produits et services, dont la mise en œuvre du système de livraison des documents IntelliDoc à la Bibliothèque canadienne de l'agriculture et l'élargissement des services d'édition électronique offerts par les Presses scientifiques du CNRC.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer une infrastructure unique offrant un accès aux ressources d'information scientifique, technique et médicale partout dans le monde. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une proposition a été mise de l'avant pour le développement d'une bibliothèque scientifique électronique fédérale.
	Aide à l'industrie canadienne : <ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer et lancer les nouveaux codes du bâtiment nationaux. ■ Publier la première édition du <i>Guide national pour des infrastructures municipales durables</i>. 	Aide à l'industrie canadienne : <ul style="list-style-type: none"> ■ Les travaux d'élaboration des nouveaux codes nationaux du bâtiment sont encore en cours. Leur publication est prévue pour 2005. ■ La première édition du Guide national sera publiée en 2005.

	Fabrication aérospatiale et biopharmaceutique (Montréal (Québec)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Aller de l'avant avec la construction du Centre des technologies de fabrication en aérospatiale du CNRC (CTFA-CNRC). ■ Poursuivre le développement de la grappe en biopharmaceutique autour du noyau que constitue l'Institut de recherche en biotechnologie (IRB-CNRC). 		Fabrication aérospatiale et biopharmaceutique (Montréal (Québec)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ La construction du CTFA-CNRC prendra fin en décembre 2003. ■ Le CNRC a contribué à l'installation de la nouvelle usine de DSM Biologics à Montréal, un investissement total de 450 millions de dollars.
	Photonique et aérospatiale (Ottawa (Ontario)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Créer le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFDP). ■ Construire le Centre d'études environnementales sur les turbines à gaz (CEETG). 		Photonique et aérospatiale (Ottawa (Ontario)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ La construction du CCFDP prendra fin en 2004. ■ Le CEETG amorcera ses activités vers le milieu de 2004.
	Technologies d'appareils médicaux (Winnipeg (Manitoba)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Appuyer la grappe locale en procédant à la construction d'une IPI. 		Technologies d'appareils médicaux (Winnipeg (Manitoba)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ La mise en chantier devrait se faire vers la fin de 2003 et la construction, se terminer à la fin de 2005.
	Biotechnologie des plantes (Saskatoon (Saskatchewan)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Créer un nouveau programme de recherche mettant l'accent sur les produits nutraceutiques et les aliments fonctionnels. 	*	Biotechnologie des plantes (Saskatoon (Saskatchewan)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Le nouveau programme de recherche a été lancé en 2003 et on a aussi procédé à l'inauguration officielle de la nouvelle IPI de l'IBP-CNRC.
	Nanotechnologie (Edmonton (Alberta)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Stimuler l'émergence d'une grappe en nanotechnologie à Edmonton. 		Nanotechnologie (Edmonton (Alberta)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ On contribue à stimuler le développement de la grappe par plusieurs activités de réseautage et par la création d'un groupe consultatif composé de représentants de l'industrie afin d'appuyer les entreprises locales actives en nanotechnologie.
	Piles à combustible et technologies liées à l'hydrogène (Vancouver (C.-B.)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Jouer un rôle déterminant dans le développement d'une grappe sur les piles à combustible dans la région de Vancouver. 	*	Piles à combustible et technologies liées à l'hydrogène (Vancouver (C.-B.)) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Création d'un Comité consultatif sur les piles à combustible, construction de six nouveaux laboratoires sûrs pour la manipulation de l'hydrogène à l'intention de l'industrie.

Grappes technologiques	Technologies océaniques (St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador))		Technologie océanique (St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador)) :
	<ul style="list-style-type: none"> Élargir le programme de recherche conformément à la carte routière technologique et construire une IPI (installation de partenariat industriel). 	*	<ul style="list-style-type: none"> L'IPI devrait amorcer ses activités en septembre 2003. Conformément à la carte routière technologique, on a d'ores et déjà adopté de nouvelles orientations en matière de recherche.
	Sciences de la vie (Halifax (N.-É.)) :		Sciences de la vie (Halifax (N.-É.)) :
	<ul style="list-style-type: none"> Élargir les capacités de la grappe en sciences de la vie en procédant à la construction d'une IPI à l'Institut des biosciences marines et à celle du Centre de traitement des lésions cérébrales. 		<ul style="list-style-type: none"> La construction de l'IPI est amorcée. Date prévue d'achèvement des travaux : décembre 2003. Le Centre de traitement des lésions cérébrales est aussi en construction et l'installation de l'appareil d'IRM se fait conformément au calendrier établi.
	Affaires électroniques (Nouveau-Brunswick et Cap-Breton (N.-É.)) :		Technologies de l'information (Nouveau-Brunswick et Cap-Breton (N.-É.)) :
	<ul style="list-style-type: none"> Construire à Fredericton un nouveau centre de recherche sur les affaires électroniques et établir un partenariat avec des intervenants locaux afin de développer une grappe. Développer un noyau additionnel concentré sur la recherche sur les systèmes sans fil au University College of Cape Breton (UCCB) à Sydney (N.-É.). 	*	<ul style="list-style-type: none"> Le nouveau centre de recherche à Fredericton a été officiellement inauguré, les chercheurs sont embauchés et le programme de recherche est en cours. Des efforts sont constamment déployés pour attirer davantage d'entreprises de technologie de l'information à Sydney, en mettant l'accent sur le partenariat entre le CNRC et l'UCCB.
	Composés bioactifs (Charlottetown (Î.-P.-É.)) :	*	Composés bioactifs (Charlottetown (Î.-P.-É.)) :
	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger une carte routière technologique et élargir la présence du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) et de l'Institut canadien de l'information scientifique et technique (ICIST-CNRC) dans la province. 		<ul style="list-style-type: none"> On a mis la dernière main à la carte routière technologique en décembre 2002, ce qui a mené à l'annonce de la création de l'Institut des sciences nutritionnelles et de la santé (SNS-CNRC) en juillet 2003.
	Technologies de l'aluminium (Saguenay-Lac-Saint-Jean (Québec)) :		Technologies de l'aluminium (Saguenay-Lac-Saint-Jean (Québec)) :
	<ul style="list-style-type: none"> Construire le Centre des technologies de l'aluminium du CNRC (CTA-CNRC) afin d'appuyer le développement dans cette région d'une grappe technologique en fabrication de produits en aluminium à valeur ajoutée. 		<ul style="list-style-type: none"> La construction du CTA-CNRC prendra fin cet automne. Plusieurs accords de recherche conjointe ont déjà été signés.

	<p>Intendance des grandes infrastructures de S-T :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poursuivre la mise en œuvre du Plan à long terme pour l'astronomie, y compris la participation du Canada au Atacama Large Millimeter Array (ALMA) et au Extended Very Large Array (EVLV). ▪ Maintenir l'appui au consortium C3.ca et appuyer l'élaboration d'un plan à long terme pour le calcul de haute performance. ▪ Participer à la construction et au développement du Centre canadien de rayonnement synchrotron avec l'Université de la Saskatchewan. 	*	<p>Intendance des grandes infrastructures de S-T :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans son budget de 2003, le gouvernement a annoncé l'octroi des fonds nécessaires à la participation du CNRC aux projets ALMA et EVLA, permettant de ce fait à l'IHA-CNRC de poursuivre la mise en œuvre du Plan à long terme. ▪ L'ITI-CNRC appuie de manière continue le consortium C3.ca et travaille à l'élaboration d'un plan à long terme pour le calcul de haute performance, dans le cadre de l'initiative nationale de science électronique. ▪ Le CRNC continue à appuyer le Centre canadien de rayonnement synchrotron, qui devrait entrer en exploitation en 2004.
	<p>Contribution aux stratégies et aux initiatives fédérales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appuyer la nouvelle Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (dirigée par RDDC). 		<p>Contribution aux stratégies et aux initiatives fédérales :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CNRC participe activement à trois projets de recherche et en dirige un autre, tous financés dans le cadre de l'IRTC. ▪ Le CNRC participe également à la Stratégie Emploi Jeunesse (SEJ), à la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie (SCB), au Programme de recherche et de développement énergétiques (PRDE), à la Stratégie d'innovation et à la réalisation des engagements pris par le Canada en vertu du protocole de Kyoto sur le changement climatique.
	<p>Résultats engendrant des retombées pour les Canadiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bâtir la capacité technologique du Canada, améliorer son rendement en R-D et répondre aux besoins de l'industrie canadienne dans les domaines émergents de la R-D. 		<p>Résultats engendrant des retombées pour les Canadiens :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs percées importantes ont été réalisées en astronomie, en sciences moléculaires, en métrologie, en sciences de la vie, en technologies de l'information et des communications, en aérospatiale, en génie océanique, en construction et en fabrication.

Résultat stratégique	Attentes en matière de rendement*	Résultats clés	
		État	
Excellence et leadership en R-D	Domaines de recherche nouveaux et émergents : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer l'Institut national de nanotechnologie (INN-CNRC). ▪ Élaborer un plan stratégique complet pour les cinq instituts en biotechnologie du CNRC. ▪ Assurer le développement du projet de Centre canadien de fabrication en photonique (CCFP). 	*	Domaines de recherche nouveaux et émergents : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comme prévu dans le RMR 2001-2002, l'INN-CNRC a été créé. En 2002-2003, on a amorcé l'élaboration d'un plan de recherche. ▪ Mentionnés dans le RPP de 2003-2004, le cadre stratégique pour la biotechnologie et les plans stratégiques de trois des cinq instituts ont été élaborés et les travaux se poursuivent dans le cas des deux autres instituts. ▪ Le CCFP est actuellement en chantier. Les travaux devraient prendre fin au début de 2004.
	Excellence en R-D et en innovation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire reconnaître l'excellence des recherches du CNRC par la publication d'articles dans des revues à comité de lecture et par la participation d'employés du CNRC à des comités nationaux, à des conférences et à des ateliers. 		Excellence en R-D et en innovation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les chercheurs du CNRC ont publié un total de 1 133 articles dans des revues à comité de lecture, donné 796 communications dans le cadre de conférences et produit 1 794 rapports techniques en 2002-2003. ▪ Les chercheurs du CNRC ont participé aux travaux de 503 comités nationaux et organisé 185 conférences ou ateliers.

* Conformément au Rapport sur les plans et les priorités du CNRC, Budget des dépenses pour 2002-2003 (qu'on peut consulter à l'adresse http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20022003/NRC-CNRC/NRC0203rpp_f.asp).

Tableau récapitulatif des réalisations par rapport aux engagements

Le tableau présenté dans les pages qui suivent fait état des engagements pris dans le RPP de 2002-2003 et établit dans chaque cas les résultats obtenus. Un système de « feux de circulation » est utilisé pour indiquer au lecteur l'état d'achèvement de chaque engagement. Voici la légende de ce système :

- UNE ÉTOILE (★) indique que le résultat a été atteint conformément au RPP.
- UN DISQUE (●) indique que le CNRC prévoit obtenir des résultats immédiats au cours de l'exercice financier à venir (2003-2004) et que, par conséquent, tout fonctionnaire conformément au plan établi.
- UN TRIANGLE (▲) indique que le CNRC prévoit obtenir des résultats au cours des années à venir (2005 et années subséquentes) ou qu'il s'est heurté à des obstacles qui l'ont amené à revoir sa stratégie.
- UN CARRÉ (■) indique que le CNRC a abandonné cet engagement particulier à cause des risques élevés qui y sont liés ou parce que les ressources nécessaires ont été réaffectées à d'autres secteurs prioritaires.

McAlister, S.P.	ISM-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Membre émérite élu, International Electrical and Electronics Engineers
Man, Angela et al.	IBD-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix de la meilleure affiche, Société canadienne des clinico-chimistes
Marple, Basil	IMI-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificat de mérite, Société canadienne de céramique
Mukhopadhyaya, Phajuni	IRC-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix 2002 du meilleur article relatif à une application, American Society of Civil Engineers
Newsham, Guy et Jennifer Veitch	IRC-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix de la meilleure communication, Conférence 2002, Consortium des centres de recherche en architecture / Association européenne pour l'enseignement de l'architecture
Perry, Malcolm	ISB-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix biennal, International Endotoxin Society
Ramjiawan, Bram	IBD-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilleur plan d'entreprise – Prix Elevator Pitch (2^e place), New Venture Championship
So, Eddy	IENM-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomination au poste de président du Comité exécutif, Conférence sur les mesures électromagnétiques de précision
Somorjai, Rajmund, Brion Dolenko, Richard Baumgartner et Christopher Bowman	IBD-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix de la meilleure affiche, Cambridge Healthtech Institute, 2003
Wang, George	ITFI-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Certificat de mérite, Prix d'excellence en haute technologie Chine-Canada
Wang, Lihui, Ryan Sams, Marcel Verner et Fengfeng Xi	ITFI-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix de la meilleure communication, 1^{2e} Conférence internationale sur l'automatisation souple et la fabrication intelligente
Wood, Barry	IENM-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nomination à titre de membre du groupe d'experts du génie électrique et électronique, National Institute of Science and Technology (États-Unis)
Zhang, Wandong	ISB-CNRC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prix du meilleur exposé court, Gordon Research Conference

Réalisations dignes de mention

■	Luszyk, Janusz, James McLaren et Ralph Sturgeon	Prix du transfert de technologie 2002 des FFT, Partenaires fédéraux en transfert de technologie	IENM-CNRC
■	Morley, Paul	Prix du partenariat R-D dans la recherche en santé, Instituts de recherche en santé du Canada	ISB-CNRC
■	Paroli, Ralph	Président, Société canadienne d'analyse thermique	IRC-CNRC
■	Patterson, Liane	Prix du bibliothécaire de l'année au Manitoba, Manitoba Library Association	ICIST-CNRC
■	Rogers, David et Daryoush Shiekh-Bagheri	Prix Farrington Daniels 2003, American Association of Physicians in Medicine	IENM-CNRC
■	Sturgeon, Ralph	Prix Gerhard Herzberg 2002, Société de spectroscopie du Canada	IENM-CNRC
■	Utracki, Leszek	Prix d'excellence 2002, Divisions des matériaux et des mousses thermoplastiques (Society of Plastics Engineers)	IMI-CNRC
■	Veitch, Jennifer et Morad Atif	Prix du président, Illuminating Engineering Society of North America	IRC-CNRC
■	Wallace, William	Prix D.K.C. MacDonald, Conférence canadienne de la science des matériaux	IRA-CNRC
■	Warnock, Alf	Médaille W.C. Sabine d'architecture acoustique, Acoustical Society of America	IRC-CNRC
■	Wayner, Danial	Membre, Société royale du Canada	ISSM-CNRC
■	Yanishkevsky, et al.	Mention élogieuse, United States Navy	IRA-CNRC
■	Zimcik, D.G.	Mention élogieuse BRAVO ZULU, ministère de la Défense nationale	IRA-CNRC
■	Zwinkels, Joanne	Prix George Taylor, Royal Aeronautical Society	IENM-CNRC
■	Beraldin, Angelo	Bourses de recherche, Université de Lecce (Italie) et Université de Trento (Italie)	ITI-CNRC
■	Deslauriers, Roxanne	Candidate au prix Women of Distinction du YMCA	IBD-CNRC
■	Jackson, Michael, Janie Dubois et Richard Baydack	Prix Birks de la meilleure communication, 36 ^e réunion annuelle de la Microbeam Analysis Society	IBD-CNRC
■	Jordan, Jim	Meilleure affiche, 5 ^e Conférence internationale de télédétection aérienne	IRA-CNRC
■	Komorowski, Jerzy	Mention très élogieuse, 6 th Conférence internationale sur la corrosion des aéronefs	IRA-CNRC
■	Lemire, Daniel	Prix de la meilleure communication, Conférence CASCION (Centre des études avancées IBM)	ITI-CNRC
■	Leonardi, Lorenzo et al.	Prix 2002 de l'affiche la plus originale, Federation of Analytical Chemistry and Spectroscopy Societies	IBD-CNRC
■	Lui, Kan-Zhi	Prix d'excellence, Affiche, 18 ^e Congrès international de chimique clinique et de médecine de laboratoire	IBD-CNRC

Prix et distinctions

Adams, Gabrielle et Scott Ferguson	ISM-CNRC
■ Médaille du mérite, Comité intergouvernemental BIO2002	
Al-Hawari, Jalal	IRB-CNRC
■ Prix de recherche (2002-2005), United States Navy	
Bamji, Soli	IENM-CNRC
■ Élu président, <i>Dielectrics and Electrical Insulation Society</i> (International Electrical and Electronics Engineers)	
Barakat, Sherif	IRC-CNRC
■ Nomination au conseil d'administration, FIATTECH	
Caples, E.C.	ITPCE-CNRC
■ Prix Ilnoya 2003, Société de technologie des poudres du Japon	
Carty, A.J.	BHD-CNRC
■ Doctorat honorifique, Université Memorial de Terre-Neuve	
Corkum, Paul	ISSM-CNRC
■ Médaille Tory 2003, Société royale du Canada	
Daigle, G.A.	ISM-CNRC
■ Médaille étrangère 2002, Société française d'acoustique	
Dye, David	ISSM-CNRC
■ Prix du jeune auteur Marcus A. Grossmann 2002, American Society of Metals	
Fiala, Mark	ITI-CNRC
■ Prix G.B. Walker 2002 (meilleure thèse de doctorat en génie électrique et informatique), Université de l'Alberta	
Gorodnichy, Dmitry	ITI-CNRC
■ Prix du jeune chercheur 2002, Association canadienne de traitement d'images et de reconnaissance de formes	
Graham, Michael	ISM-CNRC
■ Prix W.R. Whitner 2003, National Association of Corrosion Engineers	
Hawrylak, Pawel	ISM-CNRC
■ Médaille Brockhouse 2002, Association canadienne des physiciens et physiciennes	
Hesser, James	IHA-CNRC
■ L'astéroïde 39179 est baptisé l'astéroïde James Hesser, Union astronomique internationale	
Hutchings John et Richard Murowinski	IHA-CNRC
■ Prix du mérite collectif remis à l'équipe du satellite explorateur spectroscopique ultraviolet lointain (FUSE), National Aeronautics and Space Administration (États-Unis)	
Inglis, Wood et Brent Young	IENM-CNRC
■ Prix ontarien d'excellence en commerce international 2002, Ministère de l'Entreprise, des Débouchés et de l'Innovation (Ontario)	
Ivanov, Misha	ISSM-CNRC
■ Médaille Ruthenford 2003, Société royale du Canada	
Jennings, Harold	ISB-CNRC
■ Prix d'excellence Manning 2002	
Luong, John	IRB-CNRC
■ Prix J.W.T. Spinks, Université de la Saskatchewan	
Luszyk, Janusz	IENM-CNRC
■ Membre élu, <i>Comité international des poids et des mesures</i> (Bureau international des poids et des mesures)	

Vérification des marchés de construction (octobre 2002)

La vérification visait à évaluer la mesure dans laquelle les projets de construction exécutés récemment par le CNRC sont conformes aux politiques et aux principales exigences du gouvernement en matière de marchés. Elle s'est déroulée conformément au plan d'évaluation du CNRC et faisait suite également à une demande du Conseil du Trésor du Canada motivée par la hausse des autorisations consenties au CNRC par le Secrétariat du Conseil du Trésor en août 2001 en ce qui a trait aux projets de construction et à la passation de marchés.

Les vérificateurs ont constaté que les procédés du CNRC régissant les marchés de construction sont bien gérés, contrôlés et documentés, et que, de façon générale, le CNRC se conforme aux politiques et aux exigences gouvernementales en la matière. À la suite de cette vérification, le CNRC a entrepris :

- d'identifier des occasions de resserrer le contrôle financier exercé sur les marchés et les opérations de construction;
- de revoir son interprétation des exigences en matière d'attestation des travaux imposées par l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- de revoir ses politiques et ses procédures d'acquisition et de gestion financière car elles ne sont pas toutes à jour ni complètes, et, dans certains cas, les procédures en vigueur ne sont pas appliquées ou communiquées de manière uniforme.

Vérification des partenariats (octobre 2002)

- La vérification a consisté à apprécier les méthodes de gestion des risques et de responsabilisation, l'exhaustivité des mécanismes de collecte de renseignements en vigueur et l'uniformité des techniques de présentation de l'information découlant de projets de recherche concertés et d'accords sur la rémunération des services auxquels le CNRC est partie. Au surplus, les vérificateurs ont comparé les pratiques de gestion du CNRC aux principes de collaboration généralement reconnus. La vérification a porté sur l'administration centrale et cinq instituts de recherche (IHA-CNRC, IRA-CNRC, ITI-CNRC, IMI-CNRC et IBP-CNRC).
- Règle générale, la vérification a conclu à la bonne gestion des projets de recherche concertés et des accords sur la rémunération des services. Cela dit, les vérificateurs ont constaté d'importantes variations de la valeur des projets de recherche déclarée dans les rapports sur le rendement. La présentation de l'information précitée est remise en question. Les vérificateurs ont également tiré les conclusions suivantes :
- Certains instituts de recherche disposent de mécanismes de collecte de renseignements que les autres instituts trouveraient utiles. Grâce à ces mécanismes, les instituts concernés jouent des rôles de direction solides et sont à même de constater les besoins de leurs clients et d'y répondre. Ils sont également en mesure de recenser des débouchés offerts dans des secteurs où la technologie fait défaut et de minimiser les risques connexes.
- L'IMI-CNRC est doté d'un excellent mécanisme officiel grâce auquel il effectue un suivi auprès de ses partenaires au terme de chaque projet de recherche concerté ou d'accord sur la rémunération des services. Les instituts de recherche du CNRC feraient bien d'imiter l'IMI-CNRC à cet égard.
- Le CNRC aurait avantage à mettre en place des mécanismes de suivi continu des résultats et des effets des projets de recherche concertés, sans pour autant divulguer la nature de toute propriété intellectuelle. Il doit s'entendre avec ses partenaires sur les dispositions de pareils mécanismes avant de conclure un accord.
- Le CNRC a fait d'importants progrès dans la mise en place d'un cadre de gestion axé sur les résultats depuis 1994. Cependant, il lui reste à concevoir des indicateurs de rendement utiles fondés sur les résultats à tous les paliers, aussi bien qu'un réseau d'information intégré qui permet aux intéressés de consulter les renseignements sur le rendement de manière uniforme et fiable.
- Certains des instituts, programmes et directions vérifiés appliquent des pratiques exemplaires de gestion de projets (sélection, techniques de surveillance). Il leur faut les partager avec les autres secteurs du CNRC afin d'améliorer les méthodes de gestion de projets.

La vérification de suivi a également fait valoir l'excellence du Réseau de planification du CNRC comme moyen d'encourager le partage des pratiques exemplaires et l'intégration de la planification et de la

présentation de l'information. Il y a lieu de multiplier les moyens pris pour distribuer le Guide de gestion de projets du CNRC à tous les gestionnaires de projet à l'échelle du CNRC et pour élaborer une formule de répartition des ressources et de sélection des projets de recherche.

que certains serveurs du Réseau sont peu utilisés par certains instituts de recherche du CNRC et CNRC, fait qui révèle que d'autres organismes portent un intérêt au RBC et en font usage. L'évaluation a conduit à la recommandation des améliorations suivantes :

- Le RBC devrait formuler une vision, une mission et des objectifs qui dégagent sa « valeur » pour le milieu de la bioinformatique. Les responsables doivent faire la lumière sur sa fonction première et les services qu'il offre aux chercheurs.
 - Le RBC devrait élaborer un modèle d'exploitation solide qui lui permettra de mieux répondre aux besoins du CNRC et de ses autres membres.
 - Le RBC devrait cerner ses principaux marchés afin d'occuper un créneau pertinent et avantageux.
- À la suite des mesures énumérées ci-dessus et conformément à la vision retenue, les interventions opérationnelles suivantes devraient être envisagées :
- Les ressources affectées au RBC devraient garantir la prestation optimale de ses services au CNRC et aux chercheurs canadiens d'organismes sans but lucratif et l'utilisation maximale du Réseau par le CNRC et ses chercheurs.
 - La structure de gouvernance du RBC devrait être modifiée pour que tous les instituts membres aient le sentiment d'avoir prise sur lui et pour resserrer l'obligation qu'ont les responsables du Réseau de rendre compte de son rendement, ainsi que des services et de l'appui qu'il fournit.
 - Il est nécessaire d'augmenter la visibilité de l'ordinateur GeneMatcher, qui donne au RBC une excellente occasion de faire valoir ses ressources de pointe et fait du Réseau le premier fournisseur de ce service au Canada.
 - Des mesures du rendement, assorties de délais et de cibles, devraient être instaurées.

Vérification de suivi du chapitre 10 du Rapport du BVG de 1994 — La gestion globale des activités fédérales dans le domaine des sciences et de la technologie (février 2003)

Une vérification de suivi a été exécutée, dont l'objet était d'évaluer les progrès réalisés par le CNRC en ce qui a trait à la mise en œuvre des recommandations présentées au chapitre 10 du Rapport du vérificateur général de 1994 intitulé « La gestion globale des activités fédérales dans le domaine des sciences et de la technologie ».

La vérification de suivi a conclu de façon générale que le CNRC a réussi dans une certaine mesure à mettre en œuvre un cadre de gestion axé sur les résultats, bien qu'il lui reste beaucoup à faire. La vérification de suivi souligne les efforts déployés par le CNRC pour donner suite aux recommandations mentionnées dans la vérification de 1994. Voici certaines de ses constatations particulières :

- La *Vision 2006* ainsi que les plans stratégiques et les rapports sur le rendement des instituts, programmes et directions témoignent de l'orientation prise par le gouvernement fédéral et mettent l'accent sur le rendement.

- Les risques posés par quantité d'initiatives ne sont pas rigoureusement évalués. Une fonction efficace de collecte de renseignements et d'appréciation des risques aurait permis au CNRC d'évaluer à fond les risques qui accompagnent chaque occasion nouvelle.

Les résultats laissent entendre que le RBC satisfait à des besoins en appui à la bioinformatique parmi les chercheurs du CNRC et leurs homologues canadiens, étant donné la progression régulière de l'utilisation faite des ressources Internet du RBC et de ses interfaces à ligne de commande. Cependant, il a été montré

comparative.

avec les principales parties intéressées, des enquêtes menées auprès d'utilisateurs et une analyse documentaire, un examen d'information administrative et de données sur le rendement, des entretiens d'efficacité et d'efficacité. Les constatations émanant de l'examen ont été fondées sur une analyse milieu de la recherche, le succès qu'il a obtenu depuis qu'il a vu le jour en 1997, ainsi que son niveau réseau distribué de bioinformatique géré par l'IBM-CNRC. L'évaluation a porté sur l'utilité du RBC pour le La direction du CNRC a demandé l'évaluation du Réseau de bioinformatique canadien (RBC), soit le

Évaluation du Réseau de bioinformatique canadien (octobre 2002)

- recevoir ces conseils et le profil des différents clients (secteur d'activité, taille de l'entreprise).
 - du PARI-CNRC, de l'information sur le genre de conseils fournis aux clients et sur les clients qui conçoivent et tenir à jour de manière uniforme les coordonnées des personnes-ressources des clients
 - gratuitement;
 - besoins en la matière, et y sensibiliser l'organisme par le recours au RCT comme ressource offerte
 - Accroître la compréhension qu'a le PARI-CNRC des méthodes de gestion de ses clients et de leurs
 - gouvernement fédéral;
 - sur des profils des clients du PARI-CNRC, les budgets et les priorités de celui-ci et les priorités du
 - besoins de PME technologiques canadiennes et les débouchés qui s'offrent à elles et en se fondant
 - optimiser la composition du portefeuille de clients du PARI-CNRC en évaluant régulièrement les
 - œuvre et à la gestion de ces activités;
 - base du PARI-CNRC et en s'assurant que des ressources suffisantes sont affectées à la mise en
 - fixer des priorités nationales et les gérer efficacement en définissant avec précision les activités de
 - universités et les instituts du CNRC;
 - partenariats clés avec l'ICIST-CNRC, d'autres membres du RCT, des laboratoires publics, des
 - enrichir et intensifier les transferts de connaissances entre le PARI-CNRC et les PME par des
 - et auxquels tous adhèrent à l'échelle nationale, ce qui confère au RCT une envergure nationale;
 - doter le RCT d'une vision, d'une mission et d'objectifs stratégiques et opérationnels compris par tous
 - clients ainsi que leur rapport coût-efficacité;
 - étudier attentivement les services consultatifs du PARI-CNRC afin d'accroître leur valeur pour les
 - accroître le niveau de financement par client pour les projets de R-D;
- L'évaluation a débouché sur huit recommandations visant à améliorer le PARI-CNRC :

- Le PARI-CNRC a également créé de la valeur et de la richesse pour le Canada — Trente-sept (37) pour cent des innovations réalisées par les clients du PARI-CNRC sont considérées comme des « premières mondiales » et les deux tiers comme des « premières canadiennes »; les recettes fiscales perçues et à percevoir consécutivement aux contributions du PARI-CNRC se chiffrent en moyenne à 11 fois la valeur totale de celles-ci; le PARI-CNRC est considéré par ses clients comme le meilleur programme d'aide à la technologie offert par le gouvernement du Canada.

Annexe C

Résultats de la vérification et de l'évaluation

Sommaire des résultats de la vérification et de l'évaluation

Partisan indétectable des bonnes pratiques de gestion et de la transparence de l'appareil gouvernemental, le CNRC évalue le succès, la pertinence et le rapport coût-efficacité de ses programmes et instituts depuis les années 1970 et se livre à des vérifications internes afin de confirmer l'optimisation de ses ressources et le respect des politiques et des procédures. La présente annexe du Rapport ministériel sur le rendement résume les principaux résultats des vérifications et évaluations récentes. Un sommaire de l'ensemble des rapports de vérification et d'évaluation du CNRC est présenté sur le site Web de l'organisme à <http://www.nrc-cnrc.gc.ca/aboutUs/audit.f.html> et sur celui du Secréariat du Conseil du Trésor (SCT) à <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/database/aevedm.f.asp?id=55>.

Évaluation du Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC et du Réseau canadien de technologie (octobre 2002)

Le rendement des services de technologie et de consultation du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) a été évalué, de même que l'effet de ses contributions non remboursables à la R-D effectuée par les PME. Le rendement du Réseau canadien de technologie (RCT) a également été mesuré. La période visée s'étale de 1996-1997 à 2000-2001 inclusivement. Les contributions remboursables versées par le PARI-CNRC dans le cadre du programme PTC-PARI n'ont pas été évaluées car elles sont appréciées à l'automne 2002 par Partenariat technologique Canada en collaboration avec le PARI-CNRC.

L'évaluation visait quatre grandes questions : (1) *la pertinence* — la mesure dans laquelle le PARI-CNRC reste conforme aux priorités du gouvernement fédéral en matière d'innovation et répond aux besoins véritables des PME; (2) *le succès* — la mesure dans laquelle le PARI-CNRC a atteint les objectifs poursuivis et a eu la portée désirée; (3) *l'efficacité des modes de prestation* — la mesure dans laquelle le mode de prestation des services du PARI-CNRC est efficace et donne les résultats escomptés; (4) *le suivi accordé au rapport du vérificateur général de 1999* — le rôle joué par le PARI-CNRC dans le système d'innovation du Canada, l'effet d'entraînement du programme et ses pratiques de mesure du rendement. L'évaluation a reposé sur des données provenant de multiples sources, notamment des entretiens avec la direction du PARI-CNRC, un sondage auprès des clients du PARI-CNRC et du RCT, une analyse socio-économique et une étude comparative internationale.

L'évaluation a montré que, dans l'ensemble, le PARI-CNRC demeure utile aux PME canadiennes, continue de favoriser la réalisation des priorités du gouvernement fédéral en matière d'innovation et réussit à exécuter son mandat et sa mission.

■ *Le PARI-CNRC a contribué à accroître le rendement financier et le rendement d'innovation des PME canadiennes* — Environ 3,2 innovations peuvent être attribuées à chaque projet financé par le PARI-CNRC; les innovations qui ont vu le jour grâce à son aide ont engendré des recettes de quelque 11,3 milliards de dollars (4,2 milliards étant attribués à son appui) et donneront lieu à un chiffre d'affaires futur estimé à 37,6 milliards; environ 32 600 emplois actuels ont été créés grâce aux innovations rendues possibles par le PARI-CNRC.

Annexe B

Information - Direction et administration

Renseignements – Haute direction et administration

Président

Arthur J. Carthy
(613) 993-2024

arthur.carthy@nrc-cnrc.gc.ca

Secrétaire générale

Pat Mortimer
(613) 993-3731

pat.mortimer@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-président, Recherche (Sciences de la vie et technologies de l'information)

Peter A. Hackett
(613) 993-9244

peter.hackett@nrc-cnrc.gc.ca

Vice-président, Soutien technologique

et industriel

Michael Raymont
(613) 998-3364

michael.raymont@nrc-cnrc.gc.ca

Renseignements généraux

1 877 672-2672 ou (613) 993-9101

Internet : <http://www.nrc-cnrc.gc.ca>

courriel : info@nrc-cnrc.gc.ca

Personne-ressource pour le RMR

Agent principal de la gestion du rendement

Bruce Baskerville

(613) 993-1283

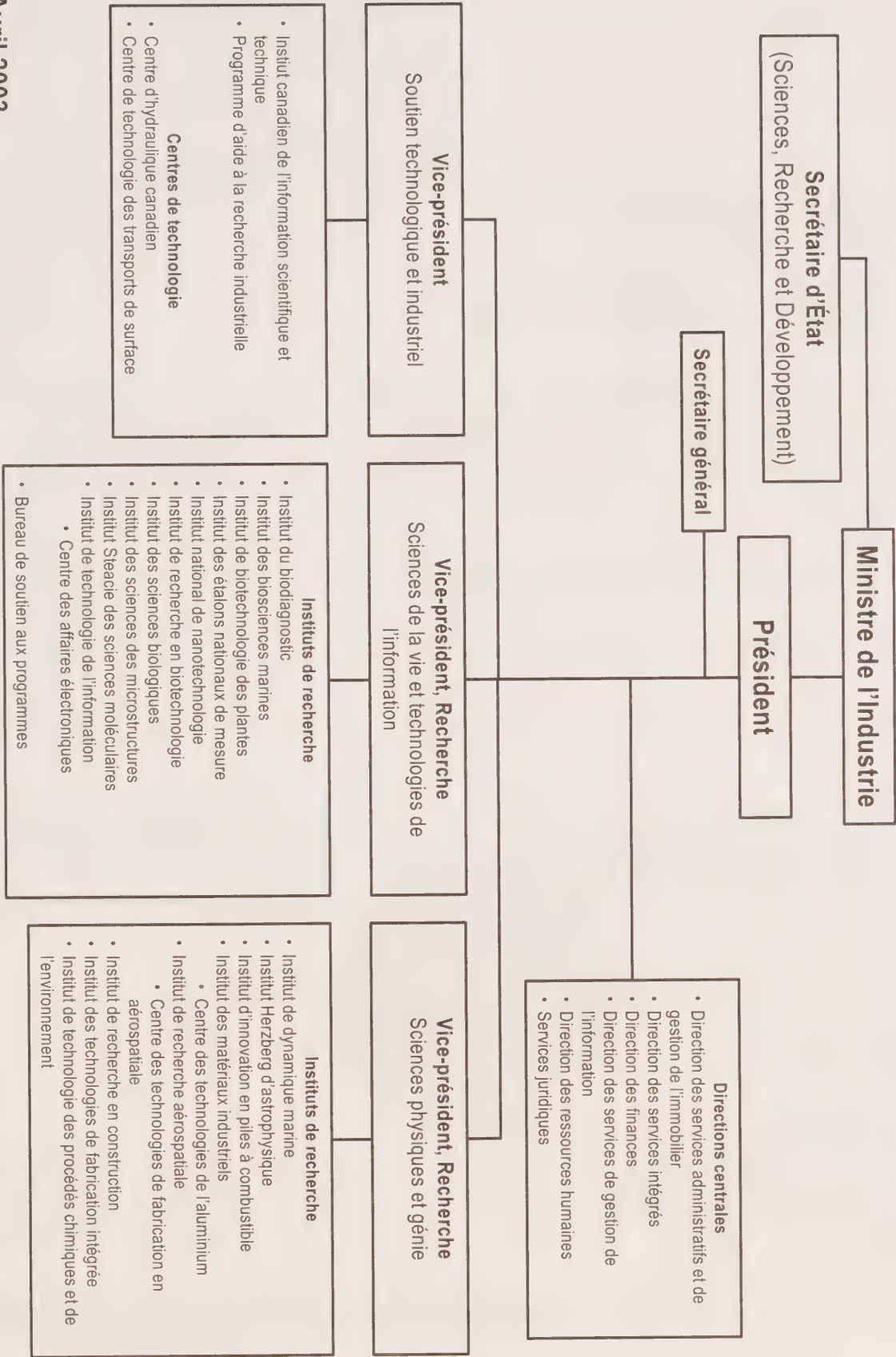
bruce.baskerville@nrc-cnrc.gc.ca

Lois et règlements d'application

La création, les devoirs et les pouvoirs du CNRC sont définis dans la *Loi sur le Conseil national de recherches*, S. R.C., 1985, ch. N-15.

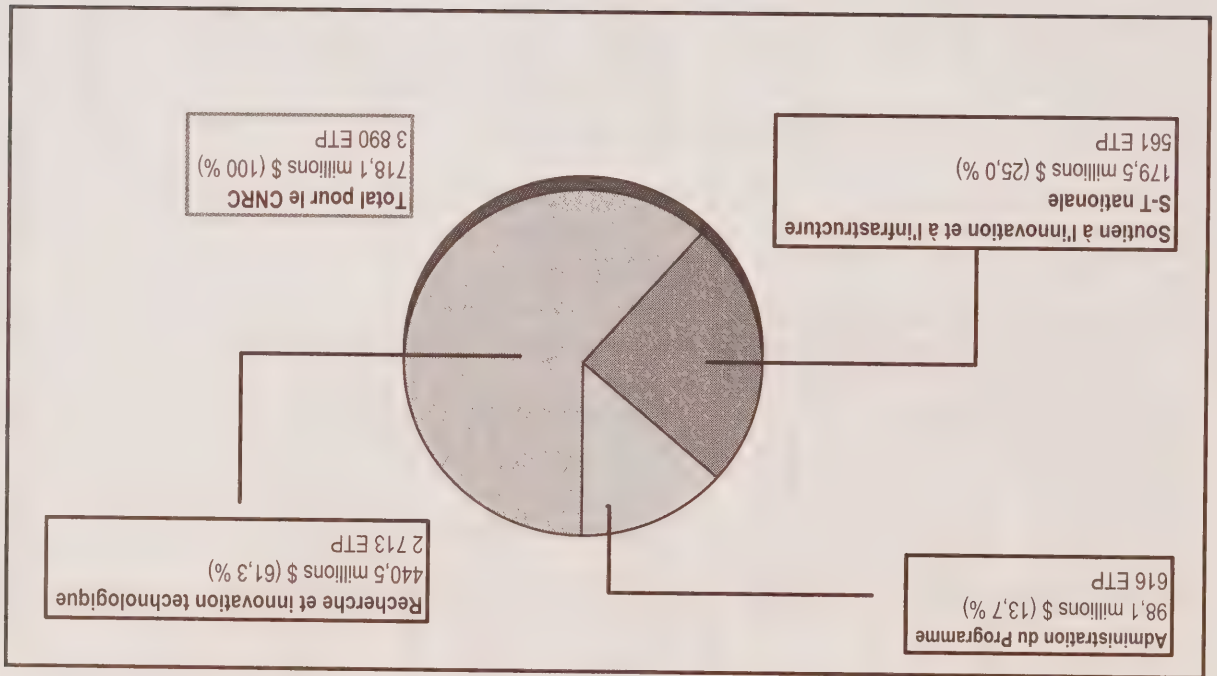
Le CNRC a la responsabilité de l'étalonnage et de l'homologation des normes et des étalons de mesure en vertu de la *Loi sur les poids et mesures*, S. R.C., 1985, ch. W-6.

Organigramme du Conseil national de recherches du Canada



Avril 2003

Dépenses par secteur d'activité (2002-2003)



- Direction des services de gestion de l'information

- **Aide à l'innovation aux entreprises** – Programme d'aide à la recherche industrielle
- **Information scientifique, technique et médicale** – Institut canadien de l'information scientifique et technique
- **Centres de technologie** – Centre d'hydraulique canadien, Centre de technologie des transports de surface.

Secteur d'activité 1 – Recherche et innovation technologique

Objectif

Favoriser au Canada une croissance économique et un progrès social durables fondés sur le savoir grâce à la recherche et au développement, ainsi qu'à l'innovation dans des domaines clés.

Description

Le secteur d'activité englobe les programmes de recherche et les initiatives de développement technologique, la gestion des installations scientifiques et techniques nationales ainsi que les projets scientifiques et technologiques menés en collaboration avec des entreprises, des universités et des établissements publics. Ces efforts se concentrent dans les domaines technologiques et industriels clés pour l'économie canadienne dans lesquels le CNRC possède ou est appelé à posséder des compétences lui permettant d'avoir un impact. Le vice-président, Recherche (Sciences de la vie et technologies de l'information) et le vice-président, Recherche (Sciences physiques et génie) partagent la gestion et la responsabilité de ce secteur.

Instituts rattachés au secteur d'activité

Vice-président, Recherche (Sciences de la vie et technologies de l'information)

- **Biotechnologie** – Institut de recherche en biotechnologie, Institut du biodiagnostic, Institut des sciences biologiques, Institut des biosciences marines et Institut de biotechnologie des plantes
- **Technologies de l'information et des communications** – Institut des sciences des microstructures et Institut de technologie de l'information (Affaires électroniques)
- **Étalons de mesure** – Institut des étalons nationaux de mesure
- **Sciences moléculaires** – Institut Steacie des sciences moléculaires
- **Nanotechnologie** – Institut national de nanotechnologie
- *Vice-président, Recherche (Sciences physiques et génie)*
- **Technologies aérospatiales** – Institut de recherche aérospatiale (Centre des technologies de fabrication en aérospatiale)
- **Astronomie et astrophysique** – Institut Herzberg d'astrophysique
- **Construction** – Institut de recherche en construction
- **Technologies de fabrication** – Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement, Institut d'innovation en piles à combustible, Institut des matériaux industriels (Centre des technologies de l'aluminium) et Institut des technologies de fabrication intégrée
- **Génie océanique et industrie marine** – Institut de dynamique marine

Veuillez consulter le site <http://lois.justice.gc.ca/fr/index.html> pour plus de détails sur le cadre législatif du CNRC.

Structure de l'organisme

Le CNRC est divisé en trois secteurs d'activité, ce qui crée un équilibre entre les activités de recherche et de développement, la prestation de services techniques et de soutien à l'innovation, à l'industrie et au public et les services de soutien à l'organisation grâce à ses Services intégrés. En avril 2003, le CNRC a procédé à une réorganisation de la haute direction et le nouvel organisme est présenté à la page 82.

Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité

Tableau A-1 : Concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité					
Secteurs d'activité	Résultats stratégiques				
	Excellence et leadership en R-D	Grappes technologiques	Valeur pour le Canada	Rayonnement mondial	Un personnel exceptionnel, un employeur remarquable
Recherche et innovation technologique					
Instituts de recherche	✓	✓	✓	✓	✓
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure de S-T nationale					
Programme d'aide à la recherche industrielle		✓	✓	✓	✓
Information scientifique et technique		✓	✓	✓	✓
Centres de technologie	✓		✓	✓	✓
Administration du programme					
Directions administratives		✓	✓	✓	✓
Bureaux de la haute direction	✓	✓	✓	✓	✓

Aperçu du CNRC

Le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) est le plus grand organisme de science et de technologie du gouvernement du Canada, un important vecteur de l'innovation et une ressource de premier plan dans les domaines de la science, de la recherche et du développement technologique. Le CNRC est un organisme national qui compte environ 4 000 employés et 1 200 travailleurs invités. Le CNRC fait aussi partie du Portefeuille de l'Industrie et il est membre à part entière des milieux canadiens de la science et de la technologie.

Mandat

Le cadre législatif qui détermine l'action du CNRC est énoncé dans la *Loi sur le Conseil national de recherches* et dans la *Loi sur les poids et mesures*.

En vertu de la *Loi sur le Conseil national de recherches*, il incombe au CNRC :

- d'effectuer, de soutenir ou de promouvoir des travaux de recherche scientifique et industrielle dans différents domaines d'importance pour le Canada;
- d'étudier des unités et techniques de mesure;

- de travailler à la normalisation et à l'homologation d'appareils et d'instruments scientifiques et techniques ainsi que des matériaux utilisés ou utilisables par l'industrie canadienne;

- d'assurer le fonctionnement et la gestion des observatoires astronomiques mis sur pied ou exploités par le gouvernement du Canada;

- d'administrer les activités de recherche et de développement du CNRC et d'assurer le processus d'attribution des subventions et des contributions versées dans le cadre de projets internationaux;

- d'assurer aux chercheurs et à l'industrie des services scientifiques et technologiques vitaux;

- de mettre sur pied une bibliothèque scientifique nationale et d'en assurer le fonctionnement, et de publier, vendre ou diffuser de l'information scientifique et technique.

En vertu de la *Loi sur les poids et mesures*, le CNRC est plus particulièrement investi d'un mandat spécifique en ce qui a trait à l'étude et à la détermination des unités et techniques de mesure, notamment de longueur, volume, poids, masse, capacité, temps, chaleur, lumière, électricité et magnétisme ainsi que des constantes physiques et des propriétés fondamentales de la matière.

Tableau 3-10 – Passif éventuel

PASSIF ÉVENTUEL (EN MILLIONS DE DOLLARS)			
Passif éventuel	Montant des éléments de passif éventuels		
	Courants au 31	Au 31 mars 2000	Au 31 mars 2001
Revendications et causes en instance			
	ou imminentes		
	Contentieux	0,0	0,0
	Non contentieux	0,0	0,0
Total		0,0	0,0

Tableau 3-9 – Projets d'immobilisations

PROJETS D'IMMOBILISATIONS PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLION \$ DE DOLLARS)					
	2002-2003				
	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Coût estimatif courant
Secteurs d'activité			Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2000-2001
Recherche et innovation technologique					
Mise en œuvre du projet	14,5	15,9	3,6		34,4
Centre des technologies de l'aluminium					
Centre des technologies de fabrication en aérospatiale	9,8	14,5	5,4	1,3	34,1
Centre d'étude environnementales sur les turbines à gaz	14,5	19,6	4,1	0,2	27,5
Construction du Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques du Canada	6,4				19,0
Centre des affaires électroniques	2,6	4,1	5,2		9,1
Rénovations et ajouts – IDM-CNRC	3,9		0,4		6,4
Clôture de projet					
Ajout aux locaux de l'Institut de biotechnologie des plantes	2,0	2,0	5,2	1,3	9,0

Tableau 3-8 – Dépenses en capital

DÉPENSES EN CAPITAL PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)					
Secteurs d'activité	2000-2001		2001-2002		2002-2003
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Recherche et innovation technologique	54,7	63,2	82,1	92,2	94,7
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure	1,6	0,6	-	-	0,6
de S-T nationale	4,8	3,2	6,3	6,3	3,1
Administration du programme	61,1	67,0	88,4	98,4	98,4
Total des dépenses en capital					
Nota Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué. Ne comprend pas les recettes utilisées pour les acquisitions d'immobilisations.					

Tableau 3-7 – Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité

COMPARAISON DES DÉPENSES PRÉVUES EN 2002-2003 (RPP) ET DES AUTORISATIONS TOTALES PAR RAPPORT AUX DÉPENSES RÉELLES PAR ORGANISATION ET SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)				
Secteurs d'activité				
Recherche et innovation	Soutien à l'innovation et à l'infrastructure de S-T nationale	Administration	Total	Organisation
Instituts de recherche	Dépenses prévues	431,7	431,7	Dépenses prévues
	Autorisations totales	468,5	468,5	Autorisations totales
	Réelles	440,5	440,5	Réelles
Programme d'aide à la recherche industrielle	Dépenses prévues	111,6	111,6	Dépenses prévues
	Autorisations totales	124,7	124,7	Autorisations totales
	Réelles	120,6	120,6	Réelles
Information scientifique et technique	Dépenses prévues	46,3	46,3	Dépenses prévues
	Autorisations totales	48,4	48,4	Autorisations totales
	Réelles	51,1	51,1	Réelles
Centres de technologie	Dépenses prévues	6,2	6,2	Dépenses prévues
	Autorisations totales	9,9	9,9	Autorisations totales
	Réelles	7,8	7,8	Réelles
Directions administratives	Dépenses prévues	56,4	56,4	Dépenses prévues
	Autorisations totales	63,7	63,7	Autorisations totales
	Réelles	79,7	79,7	Réelles
Soutien à la direction	Dépenses prévues	11,1	11,1	Dépenses prévues
	Autorisations totales	13,0	13,0	Autorisations totales
	Réelles	18,4	18,4	Réelles
TOTAL				
Dépenses prévues	431,7	67,5	663,3	Dépenses prévues
Autorisations totales	468,5	76,7	728,2	Autorisations totales
Réelles	440,5	98,1	718,1	Réelles
% du Total	65,1 %	24,7 %	100,0 %	% du Total
Dépenses prévues	65,1 %	24,7 %	100,0 %	Dépenses prévues
Autorisations totales	64,3 %	25,1 %	100,0 %	Autorisations totales
Réelles	61,3 %	25,0 %	100,0 %	Réelles

Nota Les montants ne comprennent pas les dépenses engagées au moyen des sommes tirées de la vente de biens excédentaires de la Couronne. Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 3-6 – Paiements de transfert

PAIEMENTS DE TRANSFERT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)					
Secteurs d'activité	2000-2001		2001-2002		2002-2003
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	
Recherche et innovation technologique	-	-	0,0	0,2	0,1
Administration du programme	0,9	0,8	1,0	1,0	1,0
SUBVENTIONS					
Total des subventions	0,9	0,8	1,0	1,2	1,1
CONTRIBUTIONS					
Recherche et innovation technologique	51,6	52,6	46,7	51,4	51,52
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure					
de S-T nationale	95,9	96,4	85,0	94,6	94,6
Total des contributions	147,5	149,0	131,7	146,0	146,1
Total des paiements de transfert	148,4	149,8	132,7	147,2	147,2

Nota

Les autorisations totales sont la somme des montants aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.

1. Le montant indiqué diffère de celui des Comptes publics. Une subvention de 550 871 \$ pour les affiliations internationales a été attribuée au mauvais secteur. Le bon secteur est « Administration du programme », ce qu'indique le Rapport sur le rendement.

2. Le montant indiqué diffère de celui des Comptes publics. Une contribution de 12 000 000 \$ pour TRIUMF a été attribuée au mauvais secteur. Le bon secteur est « Recherche et innovation technologique », ce qu'indique le Rapport sur le rendement.

Tableau 3-5 – Paiements législatifs

DÉPENSES DES RECETTES CONFORMÉMENT À LA LOI SUR LE CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES (EN MILLIONS DE DOLLARS)					
2002-2003					
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Recherche et innovation technologique	24,6	43,5	29,8	54,0	53,7
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure					
de S-T nationale	24,2	29,4	34,2	37,5	32,6
Administration du programme	6,2	5,0	3,2	8,4	5,0
Total des paiements législatifs	55,0	77,9	67,1	99,9	91,3
Nota Les autorisations totales sont la somme des montants aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations. Le total de 99,9 M\$ de 2002-2003 comporte un report des années antérieures de 22,1 M\$. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.					

Tableau 3-4 – Recettes disponibles

RECETTES DISPONIBLES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)				
2002-2003				
	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Recettes prévues	Autorisations Dépenses réelles
Secteurs d'activité	2000-2001	2001-2002		
Recherche et innovation technologique	35,0	35,0	29,8	29,8
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure				
S-T nationale	28,2	31,2	34,2	34,2
Administration du programme	4,4	5,2	3,2	3,2
Total des recettes disponibles	67,6	71,4	67,1	67,1
				77,8

Nota

Conformément au paragraphe 5.1 (e) de la Loi sur le Conseil national de recherches, le CNRC est autorisé à dépenser ses recettes d'exploitation; par conséquent celles-ci ne sont pas affectées au crédit. Les autorisations totales sont la somme des montants aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Voir le tableau 3-5 pour les paiements législatifs.

Tableau 3-3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

COMPARAISON HISTORIQUE DES DÉPENSES PRÉVUES				
PAR RAPPORT AUX DÉPENSES RÉELLES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)				
2002-2003				
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations	Dépenses réelles
Secteurs d'activité				
Recherche et innovation technologique	339,5	378,1	431,7	440,5 ¹
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure				
de S-T nationale	165,5	172,3	164,1	179,5
Administration du programme	86,1	90,0	67,5	98,1 ²
Total	591,1	640,4	663,3	718,1
Nota				
Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.				
Les montants au tableau ne comprennent par les dépenses engagées au moyen des sommes tirées de la vente des biens excédentaires de la Couronne.				
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.				
1. Le montant indiqué diffère de celui des Comptes publics. Une subvention de 550 871 \$ pour les affiliations internationales a été attribuée au mauvais secteur. Le bon secteur est « Administration du programme », ce qu'indique le rapport sur le rendement.				
2. Le montant indiqué diffère de celui des Comptes publics. Une contribution de 12 000 000 \$ pour TRIUMF a été attribuée au mauvais secteur. Le bon secteur est « Recherche et innovation technologique », ce qu'indique le rapport sur le rendement.				

Tableau 3-2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

DÉPENSES PRÉVUES PAR OPPOSITION AUX DÉPENSES RÉELLES PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ (EN MILLIONS DE DOLLARS)									
Secteurs d'activité	ETP	Fonctionnement ¹	Capital	Subventions et contributions	Total partiel des dépenses brutes	Postes législatifs ²	Total des dépenses brutes	Moins : recettes disponibles ³	Total des dépenses nettes
Recherche et innovation technologique									
Dépenses prévues	2,264	273,2	82,1	46,7	402,0	29,8	431,7	-	431,7
Autorisations totales	2,264	270,7	92,2	51,6	414,5	34,0	468,5	-	468,5
Réelles	2,713	240,0	94,7	52,1	386,9	53,7	440,5	-	440,5 ⁵
Soutien à l'innovation et à l'infrastructure									
S-T nationale									
Dépenses prévues	498	44,9	-	85,0	129,9	34,2	164,1	-	164,1
Autorisations totales	498	50,8	-	94,6	145,4	37,5	182,9	-	182,9
Réelles	561	51,7	0,6	94,6	146,9	32,6	179,5	-	179,5
Administration du programme									
Dépenses prévues	590	57,7	6,3	1,0	64,4	3,2	67,5	-	67,5
Autorisations totales	590	61,1	6,3	1,0	68,3	8,4	76,7	-	76,7
Réelles	616	89,6	3,1	0,4	93,1	5,0	98,1	-	98,1 ⁵
Total									
Dépenses prévues	3,352	375,2	88,4	132,7	596,2	67,1	663,3	-	663,3
Autorisations totales	3,352	382,6	98,4	147,2	628,3	99,9	728,2	-	728,2
Réelles	3,890	381,3	98,4	147,2	626,8	91,3	718,1	-	718,1
Autres recettes et dépenses									
Recettes affectées au Trésor ⁴									
Dépenses prévues									-
Autorisations totales									-
Réelles									-
Coût estimatif des services rendus par d'autres ministères									
Dépenses prévues									14,0
Autorisations totales									14,0
Réelles									16,6
Coût net du programme									
Dépenses prévues									677,3
Autorisations totales									742,3
Réelles									734,7

Nota

- (1) Les dépenses de fonctionnement comprennent les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux des employés.
 - (2) Dépenses des recettes conformément à la Loi sur le Conseil national de recherches.
 - (3) Auparavant appelées « recettes affectées aux dépenses ».
 - (4) Auparavant appelées « recettes affectées au Trésor ».
 - (5) L'écart entre les chiffres réels du RMR et des Comptes publics est dû au codage incorrect de TRIUMF (12,0 M\$) et du Programme de rehaussement des capacités de S-T (0,5 M\$).
- Les dépenses prévues correspondent aux montants déclarés dans le Rapport sur les plans et priorités de 2002-2003.
- Les chiffres en italiques correspondent aux autorisations totales de 2002-2003 (les budgets principal et supplémentaire des dépenses et autres autorisations).
- Les chiffres en caractères gras correspondent aux dépenses et recettes réelles de 2002-2003.
- Les montants au tableau ne comprennent pas les dépenses engagées au moyen des sommes tirées de la vente des biens excédentaires de la Couronne.
- Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 3-1 – Sommaire des crédits votés

BESOINS FINANCIERS PAR AUTORISATION (EN MILLIONS DE DOLLARS)			
2002-2003			
Crédit	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
75	339,6	333,8	332,5
80	88,4	98,4	98,4
85	132,7	147,2	147,2
(S)	Dépenses de recettes conformément à la		
(S)	Loi sur le Conseil national de recherches		
	Contribution aux régimes d'avantages	99,9	91,3
	sociaux des employés	48,8	48,8
Total pour l'organisme			
	663,3	728,2	718,1

Nota :
Ne comprend pas les dépenses au moyen de sommes tirées de la vente de biens excédentaires de la Couronne.
Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.

Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Nota :
Ne comprend pas les dépenses au moyen de sommes tirées de la vente de biens excédentaires de la Couronne.
Les autorisations totales sont la somme des montants prévus aux budgets principal et supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.
Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

- Poursuite de la livraison au CERN des aimants fabriqués par ALTOSM à titre de la contribution du Canada au LHC;
 - Soutien à l'infrastructure du détecteur ATLAS du CERN pour le bénéfice des chercheurs universitaires canadiens;
 - Rehaussement, moyennant des rapports du Comité consultatif, de la réputation scientifique et technique de TRIUMF;
 - Accroissement des redevances, principalement versées par Nordion, principale source de recettes externes pour le laboratoire;
 - Un calcul de l'impact primaire direct de TRIUMF sur l'économie canadienne indique qu'en 2002-2003, le budget de 40 millions de dollars versé par le CNRC a généré des retombées de 111 millions de dollars.
- Pour plus de renseignements sur TRIUMF, voir le site Web <http://www.triumf.ca>.

Aperçu des tableaux financiers

- Tableau 3-1 – Sommaire des crédits votés
- Tableau 3-2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
- Tableau 3-3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
- Tableau 3-4 – Recettes disponibles
- Tableau 3-5 – Paiements législatifs
- Tableau 3-6 – Paiements de transfert
- Tableau 3-7 – Besoins en ressources par organisation et secteur d'activité
- Tableau 3-8 – Dépenses en capital
- Tableau 3-9 – Projets d'immobilisations
- Tableau 3-10 – Passif éventuel

Aperçu du rendement financier

Rapport consolidé – Paiements de transfert

Tri-University Meson Facility (TRIUMF)

Située sur le campus de l'Université de la Colombie-Britannique, l'installation TRIUMF est le laboratoire national du Canada en physique nucléaire et en physique des particules. Coentreprise, cette installation est gérée par un consortium d'universités et est financée par une contribution du gouvernement du Canada administrée par le CNRC. Le Comité consultatif de TRIUMF exerce une surveillance sur le programme scientifique d'ensemble de TRIUMF afin de s'assurer de la qualité scientifique de toutes les initiatives lancées tandis que le Comité interorganisations de TRIUMF vérifie comment sont utilisées les investissements fédéraux en mettant particulièrement l'accent sur les questions financières et sur les possibilités de commercialisation des résultats de la recherche.

Pour TRIUMF, l'année 2002-2003 était la troisième d'un engagement financier quinquennal du gouvernement fédéral. De l'ordre de 200 millions de dollars, cet engagement permet à TRIUMF d'aller de l'avant avec deux de ses principales initiatives : recherche avec son séparateur et accélérateur d'isotopes (ISAC) et développement dans le but d'en faire une installation de calibre mondial unique, et participation au projet de construction de l'accélérateur le plus puissant au monde, soit le grand collisionneur de hadrons (*Large Hadron Collider* ou LHC) du Centre européen de recherche nucléaire (CERN) à Genève, et à la construction du détecteur ATLAS, assurant ainsi au Canada un accès à cette installation à la fine pointe. (http://public.web.cern.ch/public/index_f.html).

Un cadre de responsabilisation axé sur les résultats comprenant des indicateurs de rendement et énonçant les résultats prévus et les résultats obtenus a été préparé pour TRIUMF au cours de la période de financement actuellement en cours s'étalant de 2000 à 2005.

TRIUMF a entrepris de préparer son plan quinquennal pour la période 2005-2010.

L'exercice 2002-2003 s'est révélé l'un des plus réussis pour l'installation TRIUMF sur le plan des réalisations scientifiques. Les investissements appréciables dans ISAC au cours des cinq dernières années ont porté fruit.

Voici quelques-uns des résultats obtenus :

- Essais réussis en astrophysique nucléaire, en physique des particules, en structure de la matière, en sciences de la vie et dans le domaine des thérapies médicales;

En février 2002, un examen complet des pratiques de gestion de la propriété intellectuelle dans les instituts du CNRC a été entrepris. Cet examen supposait la comparaison du rendement du CNRC par rapport aux meilleures pratiques utilisées ailleurs dans le monde et la formulation de recommandations et de stratégies efficaces pour assurer que la propriété intellectuelle du CNRC génère le maximum de valeur pour le Canada et le CNRC. Les résultats de l'examen et les recommandations ont été présentés au Comité de la haute direction qui les a approuvés. Parmi les recommandations formulées, mentionnons celle d'offrir aux instituts un financement qui leur permettrait de procéder à une évaluation précoce des débouchés commerciaux sur le marché de leurs technologies et de mettre en œuvre des programmes de sélection afin d'identifier celles présentant « un fort potentiel commercial » (ou les groupes de technologies présentant un tel potentiel). Les instituts et la Direction des services intégrés collaboreront à la mise en œuvre de ces recommandations et créeront une banque de technologies prêtes à la commercialisation qui pourrait servir à attirer de nouveaux partenaires commerciaux.

Gestion et commercialisation de la propriété intellectuelle

Le Réseau de planification du CNRC a été créé en janvier 2002 afin de maximiser les avantages tirés des activités de gestion du rendement et de planification stratégique de l'ensemble du CNRC. Au cours de l'année dernière, deux objectifs majeurs ont été atteints. En juin 2002, le Conseil d'administration du CNRC a approuvé les lignes directrices relatives à la planification stratégique dans les instituts, programmes et directions centrales du CNRC et en mars 2002, le Réseau de planification a mis la dernière main à un cadre de gestion du rendement harmonisé avec la *Vision 2006 du CNRC*. Ce cadre a subéquemment été approuvé par le Comité de la haute direction du CNRC. Ces deux documents préconisent une démarche commune pour la poursuite des objectifs stratégiques énoncés dans la Vision du CNRC.

Réseau de planification du CNRC

Le CNRC a aussi reçu un appui à deux projets spéciaux de fonds d'innovation – le *Réseau de gestion des risques en S-T* et le *Réseau de gestion du rendement en S-T*. Les objectifs de ces réseaux consisteraient à offrir une tribune aux ministères et organismes fédéraux à vocation scientifique afin qu'ils puissent partager information, connaissances, savoir-faire et meilleures pratiques et élaborer conjointement des cadres génériques qui pourraient ensuite être adaptés aux besoins de tous les organismes de S-T.

En ce qui concerne les *efforts continus*, deux projets ont été considérés comme ayant une *importance majeure* : *Sigma*, le système SAP du CNRC, qui a besoin d'une mise à niveau ainsi que d'un entrepôt de données, et les *enjeux de gestion des RH* (continus), qui comprend 12 projets continus de gestion des RH. Deux autres projets sont considérés comme des candidats à un *examen pour amélioration* : la *gestion du savoir* et la *gestion des clients à l'échelle du CNRC*.

Programme de perfectionnement en gestion et en leadership du CNRC et l'élaboration d'un programme d'orientation des cadres, et un projet sur les valeurs et l'éthique.

Initiatives de gestion

Développement durable

Développement durable en action

En 2002-2003, le CNRC a poursuivi ses efforts de conservation d'énergie. Un contrat de rendement énergétique a été conclu avec l'IMI-CNRC, une nouvelle fourniture à haute efficacité a été mise en service sur le campus du chemin Montréal à Ottawa et les appareils d'éclairage ont été remplacés par d'autres à rendement énergétique élevé dans différentes installations de la région de la capitale nationale. Ces mesures d'économie ont diminué les émissions de gaz à effet de serre, permis d'économiser 8 500 gigajoules d'énergie de chauffage et réduit de 42 p. 100 la consommation d'énergie attribuable à l'éclairage. À ce jour, le CNRC a réduit de 5 kilotonnes ses émissions de bioxyde de carbone, ce qui démontre des progrès intéressants dans la poursuite de son objectif de les réduire de 6,9 kilotonnes d'ici 2010.

Gouvernement en direct

Le CNRC a prévu un fonds spécial pour la création d'un bureau de coordination dont la mission est de mettre en œuvre la politique de Normalisation des sites Internet en collaboration avec les instituts, directions et programmes. Tous les sites Web du CNRC accessibles à la population en général étaient conformes aux normes et lignes directrices de la politique le 31 décembre 2002. Les sites Web du CNRC sont maintenant normalisés, leur mode de navigation et leur présentation étant conformes aux normes de la politique du gouvernement du Canada, et ils sont dans une large mesure conformes aux normes d'accessibilité, aux normes sur les langues officielles et aux normes sur le respect de la vie privée.

L'ICIST-CNRC, un membre de l'Alliance stratégique des bibliothèques fédérales de science et technologie, propose la création d'une *Bibliothèque électronique scientifique fédérale* qui rendra accessible de manière transparente depuis le poste de travail des utilisateurs l'information de recherche publiée partout dans le monde. Tous les employés de la fonction publique fédérale travaillant dans les domaines de la science, du génie, de la médecine et de la technologie y auront accès. Cette bibliothèque numérique contribuerait à accroître la compétitivité du Canada et sa capacité de R-D, et faciliterait également la collaboration entre ministères et organismes publics. En 2002-2003, le dossier concernant ce projet a été publié et une étude de faisabilité est en cours.

Pratiques modernes de gestion (modernisation de la fonction de contrôle)

Le CNRC a créé son Bureau des pratiques modernes de gestion (PMG) en janvier 2002, en réponse à l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle du Conseil du Trésor. Un rapport d'évaluation de la capacité a été déposé en décembre 2002. L'élaboration du plan d'action a pris fin en mars 2003.

Projets prévus dans le plan d'action sur les PMG

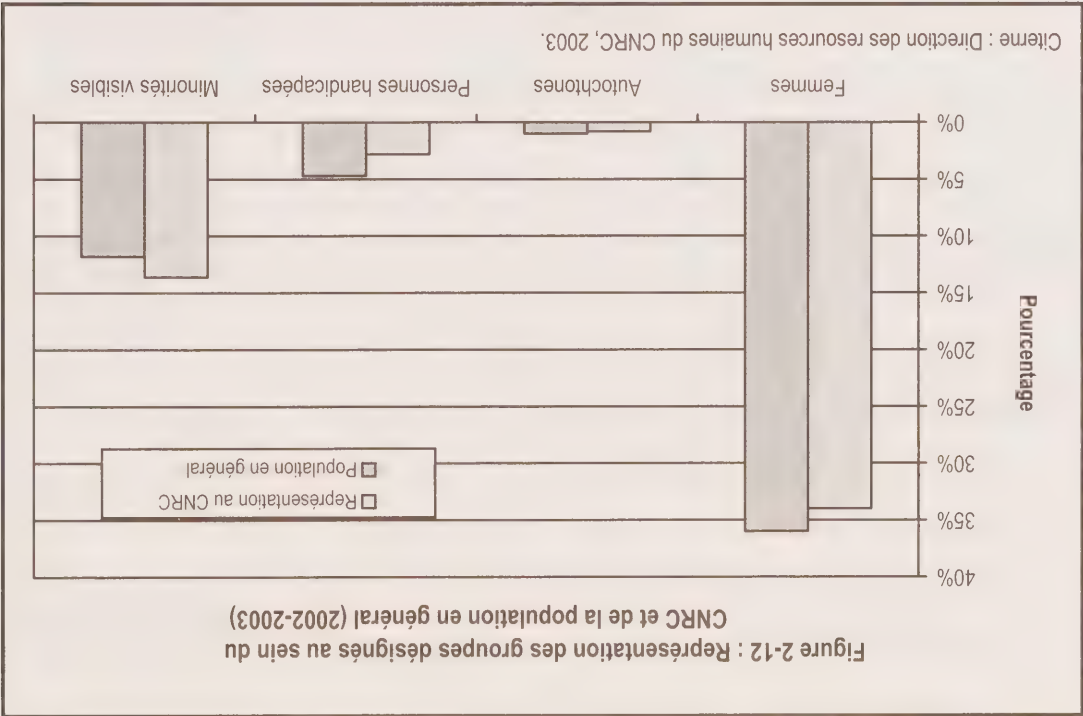
Trois de ces projets ont été considérés comme des *Initiatives spéciales du CNRC* exigeant une attention et des mesures immédiates : un projet visant à rationaliser les procédures d'élaboration de nouvelles initiatives; un projet de perfectionnement de la direction prévoyant la revitalisation du

les laboratoires des instituts de recherche du CNRC. L'identité des deux premiers récipiendaires d'une subvention a été annoncée et ceux-ci ont déjà amorcé leurs projets. Alan Storey, artiste des arts visuels, travaille à l'ITFI-CNRC à la création d'une installation pour l'institut. Catherine Richards, artiste médiatique, travaille à l'ITI-CNRC en visualisation 3D. Deux autres boursiers seront choisis l'année prochaine.

■ **Programme Artistes en résidence** : En avril 2001, le CNRC a lancé son programme Artistes en résidence et recherche en collaboration avec le Conseil des Arts du Canada. Ce programme expérimental d'une durée de deux ans veut encourager la collaboration entre artistes et scientifiques, et le recours à la science et à la technologie dans les arts. Des subventions de recherche seront donc accordées à des artistes professionnels afin qu'ils viennent travailler dans

■ **Programme de perfectionnement en gestion et en leadership** : Quarante-trois employés appartenant à huit instituts, programmes et directions du CNRC ont participé à ce programme. Ces personnes ont bénéficié d'une formation et d'un encadrement qui leur a permis dans plusieurs cas d'assumer de nouvelles responsabilités de direction. Le programme a été très bien reçu par les instituts et les participants, et il revêt une grande importance dans le processus visant à doter les chercheurs des outils nécessaires pour devenir chefs de groupe ou occuper des postes de direction au CNRC.

■ **Santé et sécurité au travail** : Le CNRC gère sa responsabilité en matière de santé et de sécurité au travail par l'entremise des comités de santé et de sécurité au travail des instituts, programmes et directions centrales et avec l'aide de la Direction des ressources humaines. Les statistiques sur les accidents du travail et les indemnités versées démontrent qu'il y a eu amélioration par rapport au dernier exercice financier en ce qui concerne le nombre de blessures. Les blessures signalées étaient au nombre de 59 en 2000-2001 comparativement à 33 en 2002-2003. Toutefois, le montant total des indemnités versées s'est accru, passant de 15 205 \$ en 2000-2001 à 141 724 \$ en 2002-2003. Les comités de santé et de sécurité au travail ont pris des mesures afin de remédier aux situations ayant causé des blessures à la suite de chutes attribuables au plancher glissant dans le hall d'entrée des édifices, et la Direction des ressources humaines enseigne actuellement les principes de l'ergonomie aux superviseurs du CNRC dans un effort de prévention des blessures.



installation étaient déjà occupés. DSM Biologics y avait notamment déménagé toutes ses équipes de recherche.

Un lieu de travail exceptionnel

Le CNRC est déterminé à offrir un environnement de travail de nature à stimuler la créativité des employés. En plus de ses efforts en matière de recrutement, de développement et de maintien d'installations, de matériel et de pratiques de recherche à la fine pointe de la technologie, les instituts, les programmes et les directions du CNRC sont engagés dans un certain nombre d'activités visant à promouvoir l'avènement d'un milieu de travail exceptionnel. Voici quelques exemples :

- **Comité directeur de gestion des ressources humaines (CDGRH)** : Créé en 2001, le CDGRH favorise un dialogue avec la haute direction sur les difficultés auxquelles le CNRC est confronté en tant qu'organisation en matière de gestion des ressources humaines et permet aussi d'élaborer des stratégies pour aplanir ces difficultés. Par l'entremise des travaux de six sous-comités, le CDGRH supervise la prestation des services suivants :
 - examen de la gestion du rendement au CNRC;
 - cadre de mesure du rendement des ressources humaines;
 - définition des priorités de haut niveau en gestion des RH en ce qui concerne le développement du leadership et des aptitudes à la gestion;
 - changement au Programme de prix pour longs états de service;
 - phase un du projet de modernisation des méthodes d'embauche;
 - politique sur la composition de l'effectif.

- **Bilinguisme** : Le CNRC s'est engagé à appliquer la politique sur les langues officielles et appuie en conséquence le perfectionnement de ses employés par des programmes de formation linguistique. En mars 2003, 88 p. 100 des employés occupant des postes considérés comme bilingues parlaient les deux langues officielles. En ce qui concerne les cadres, 78 p. 100 de ceux qui occupent un poste bilingue possèdent toutes les compétences linguistiques requises. Au cours des trois prochaines années, le CNRC continuera de poursuivre l'objectif de combler les postes bilingues par des candidats possédant les compétences linguistiques requises, grâce à ses pratiques de recrutement et à ses efforts de formation.

- **Équité en matière d'emploi** : La Philosophie en matière d'emploi du CNRC vise à favoriser l'équité en matière d'emploi. Grâce à ses efforts de recrutement, le CNRC s'assure que son effectif est représentatif de la diversité de la population canadienne. En mars 2003, selon les estimations disponibles¹⁵, l'effectif global du CNRC comportait un nombre légèrement inférieur à la moyenne nationale de femmes et de personnes handicapées, et une proportion légèrement supérieure à la moyenne nationale de personnes appartenant aux minorités visibles (voir la figure 2-12). Le CNRC a lancé un programme de recrutement de personnes handicapées en 2002 afin de répondre à ce problème de sous-représentation et poursuit d'autres initiatives comme le Programme d'ingénieurs et chercheuses afin d'inciter les femmes à se lancer dans des carrières scientifiques.

¹⁵ Les estimations disponibles pour les femmes, les Autochtones et les membres de minorités visibles sont fondées sur le recensement de 1996. Les estimations disponibles pour les personnes handicapées sont fondées sur l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) de 1991.

- **Installation de partenariat industriel de l'IRB-CNRC** : Le CNRC a investi 4,6 millions de dollars dans la construction d'un édifice de 10 600 mètres carrés à Montréal afin de pouvoir concrétiser des partenariats industriels. En mars 2003, tous les laboratoires de cette nouvelle
 - **Centre de traitement des lésions cérébrales de l'IBD-CNRC** : Le CNRC a investi 2,6 millions de dollars dans l'acquisition d'un nouveau système d'imagerie par résonance magnétique 4 T qui sera installé dans un nouvel édifice de 1 500 mètres carrés à Halifax. Ce système pourra être utilisé dans le cadre des activités de recherche prévues au Centre de traitement des lésions cérébrales.
 - **Installation de partenariat industriel de l'IDM-CNRC** : La fin des travaux de construction de cette installation est prévue pour septembre 2003. Le CNRC a investi 3,9 millions de dollars dans cette nouvelle installation de partenariat industriel en 2002-2003 portant les sommes totales investies à ce jour dans ce projet à 4,4 millions de dollars. Cette installation stimulera le développement de la grappe en technologie océanique de St. John's et mettra fin aux contraintes d'espace actuelles qui nuisent aux activités d'incubation et de partenariat.
 - **Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques de l'ISM-CNRC** : Le CNRC a investi 6,4 millions de dollars dans la construction du Centre canadien de fabrication en photonique à Ottawa. Lorsqu'il sera entièrement opérationnel, ce centre deviendra un élément essentiel de l'infrastructure canadienne de S-T procurant aux chercheurs industriels et universitaires et aux étudiants un accès à des installations de conception, de prototypage et d'essai de dispositifs de photonique et d'optoélectronique.
 - **Centre des technologies de l'aluminium de l'IMI-CNRC** : L'inauguration du Centre est prévue pour l'automne 2003. Le CNRC a investi 14,5 millions de dollars dans la construction de cette installation de 6 000 mètres carrés sur le campus de l'Université du Québec à Chicoutimi afin d'appuyer le développement d'une grappe technologique dans le secteur de l'aluminium au Saguenay.
 - **Infrastructure de recherche en aérospatiale de l'IRA-CNRC** : Le CNRC a investi 9,8 millions de dollars dans la construction du Centre des technologies de fabrication en aérospatiale à Montréal et 14,5 millions de dollars dans les travaux de construction du Centre d'études environnementales sur les turbines à gaz (CEETG) à Ottawa. Ces deux projets d'immobilisations majeurs dans l'infrastructure de recherche en aéronautique du Canada devraient être terminés en 2003-2004.
 - L'IRA-CNRC a signé avec Pratt & Whitney Canada un partenariat de 20 ans dans le cadre duquel il procédera à un large éventail d'essais de turbines à gaz, dont des essais de dégivrage et de résistance à la fatigue et des travaux de développement pour la production de turbines à faible émission de gaz à effet de serre. Le CEETG, un élément de l'Initiative de recherche en aérospatiale, devrait amorcer ses activités en septembre 2003, lorsque l'installation de tests en altitude sera terminée. On prévoit cependant que le Centre ne deviendra entièrement opérationnel qu'au milieu de 2004.
- Voici quelques-uns des principaux projets d'immobilisations réalisés cette année :

recherche ont participé à ce mouvement. La majorité des laboratoires et installations du CNRC sont accessibles aux entreprises et universités canadiennes, que ce soit dans le cadre de projets de recherche conjoints ou par l'entremise de contrats de service contre rémunération. Incidemment, le CNRC a offert des services contre rémunération à plus de 1 200 clients.

l'occurrence, Robert K. Boyd, David Carlsson et Willem Siebrand pour leurs travaux réalisés respectivement en spectrométrie, en chimie des polymères et en sciences moléculaires. La reconnaissance formelle des scientifiques du CNRC par leurs pairs au Canada et ailleurs dans le monde est un indicateur important qui confirme la présence au Canada de talents supérieurs en recherche et en innovation. En 2002-2003, 122 employés ont reçu des prix d'organismes externes. On trouvera à l'annexe D la liste des prix et réussites dignes de mention.

Voici quelques-uns des prix les plus prestigieux reçus par des employés du CNRC :

- Harold Jennings a reçu le Prix d'innovation Manning en reconnaissance de son travail exceptionnel lié à la commercialisation du vaccin contre la méningite C.
- Daniel Wayner a été nommé Membre de la Société royale du Canada pour ses travaux dans le domaine de la nanotechnologie et des nanosciences. Avec cette nomination, le CNRC compte désormais 44 membres de la Société royale du Canada.
- Paul Corkum a reçu la médaille Henry Marshall Tory de la Société royale du Canada pour sa contribution globale exceptionnelle à la recherche en physique. Cette médaille est remise tous les deux ans et en 1999-2000, le lauréat avait été James Watson.
- Misha Ivanov a reçu la médaille commémorative Rutherford pour ses recherches exceptionnelles sur la compréhension de la dynamique des atomes et des molécules dans des champs laser intenses. Depuis la création de cette médaille en 1980, c'est la troisième fois qu'elle est accordée à un chercheur du CNRC dans le domaine de la physique. Le dernier lauréat du CNRC avait été Robert Wolkow.
- Robert Wolkow a été nommé titulaire de la chaire iCORE des technologies de l'information et des communications à l'échelle nanométrique de l'Université de l'Alberta et de l'INN-CNRC.
- L'Union astronomique internationale a baptisé l'astéroïde 39179 du nom de James Hesser du CNRC, l'un des astronomes les plus réputés du Canada.
- William Wallace a reçu la médaille von Karman remise par la Research and Technology Organization de l'OTAN pour ses services exemplaires et sa contribution appréciable aux progrès de la recherche aérospatiale et de la coopération technologique parmi les pays de l'OTAN.
- Jean-Pierre Lemieux a reçu le prix du Chef de la fonction publique dans la catégorie aide et reconnaissance aux personnes.
- Arthur Carty a reçu un doctorat honorifique de l'Université Memorial de Terre-Neuve.

Installations et matériel de recherche de pointe

Pour attirer les meilleurs chercheurs et offrir des services de qualité aux entreprises canadiennes, le CNRC doit développer et maintenir des installations et du matériel de recherche de pointe. Le CNRC a donc déployé des efforts énormes pour maintenir ses installations et son matériel à jour et pour maintenir les investissements dans l'infrastructure publique (voir le tableau 3-9 – Projets d'immobilisations). En 2002-2003, l'IBP-CNRC de Saskatoon a ouvert une nouvelle IPI et à Fredericton, le nouvel Institut des affaires électroniques de l'Institut de la technologie de l'information (ITI-CNRC) a amorcé ses activités. Au total, 74,7 millions de dollars ont été investis dans de nouvelles installations et de nouvelles pièces d'équipement majeures en 2002-2003. Tous les instituts de

Reconnaissance de la productivité et du perfectionnement professionnel

Le CNRC reconnaît le travail exceptionnel d'un certain nombre de ses employés dans le cadre de programmes internes de remise de prix et de distinctions, dont les Prix pour réalisation exceptionnelle du CNRC. En 2002-2003, 101 employés ont reçu un Prix pour réalisation exceptionnelle (soit à titre individuel ou à titre de membre d'une équipe) et plus de 200 employés ont reçu des prix au niveau des instituts. En 1998-1999, le CNRC a lancé le programme de *Chercheurs émérites* afin de souligner les accomplissements passés d'employés du CNRC aujourd'hui à la retraite et de leur témoigner la reconnaissance de l'organisation pour les avantages tirés de leur savoir et de leur expérience. En 2002-2003, le CNRC a conféré ce titre de chercheur émérite à trois anciens employés, en

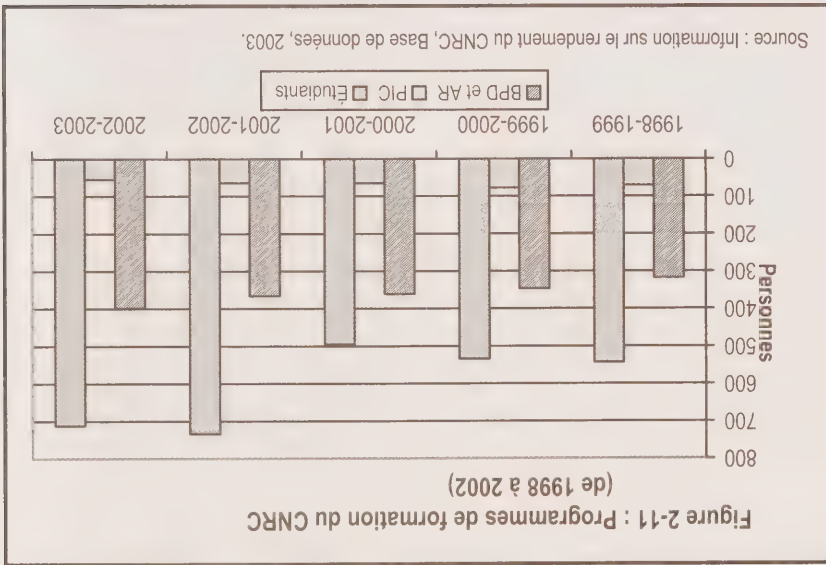
- Cent treize accords de collaboration formels avec les universités ont été menés à terme, ce qui a amené la participation d'étudiants et de BPD aux travaux de laboratoire du CNRC.
- Dans le cadre d'un plan de transition du personnel, le PARL-CNRC a intégré 147 des conseillers en technologie industrielle qui travaillaient auparavant pour des organisations membres du réseau. Les conseillers font désormais partie de l'effectif permanent du CNRC.
- Quatre nouveaux employés ont été embauchés dans le cadre du programme de recrutement de personnes handicapées.
- Imagerie par résonance magnétique et en spectroscopie.

chefs de file mondiaux dans leur discipline. Le CNRC a déjà embauché deux éminents scientifiques dans le cadre de cette initiative. M. Guy Austing est un spécialiste reconnu dans le domaine des dispositifs semiconducteurs à points quantiques pour les applications de spintronique et d'informatique quantique. Mme Lizann Bollinger est quant à elle une autorité en

- Lancée en 2002, l'initiative *De nouveaux horizons, de nouvelles perspectives* vise à recruter 50 scientifiques exceptionnels au cours des cinq prochaines années. Elle cible plus particulièrement les jeunes scientifiques et ingénieurs ayant le potentiel de devenir des

Voici quelques autres contributions, dignes de mention, au recrutement de personnel hautement qualifié :

ainsi une précieuse expérience et une formation complémentaire à leurs études universitaires et collégiales. En 2002-2003, le CNRC a recruté 59 femmes dans le cadre du Programme d'ingénieurs et de chercheuses (PIC), 160 AR, 292 étudiants diplômés, 431 étudiants occupant des emplois d'été ou des stages d'alternance travail-études et 239 boursiers postdoctoraux invités par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie (voir la figure 2-11).



Un personnel exceptionnel, un employeur remarquable

Résultat : D'ici 2006, le CNRC sera considéré par ses employés et leurs pairs comme un innovateur important dans la gestion des ressources humaines, comme un lieu de travail où des gens extraordinaires sont encouragés à apporter une contribution exceptionnelle à la prospérité du Canada et disposent des moyens pour le faire, et comme un employeur remarquable offrant un milieu de travail stimulant.

Importance pour le Canada : Au cœur même du CNRC se trouvent des gens exceptionnels qui constituent son atout le plus précieux. Le CNRC reste confronté à une vive concurrence dans le recrutement, et le maintien au sein de son effectif, de chercheurs de pointe talentueux, sans compter les autres difficultés auxquelles il se heurte dans la gestion de ses ressources humaines, notamment le départ à la retraite de nombreux employés au cours des prochaines années. Il est donc essentiel que le CNRC affiche une détermination sans compromis à assurer le bien-être de ses employés, comme il l'a exprimé dans sa *Philosophie en matière d'emploi* et dans ses autres initiatives de gestion des ressources humaines. Ce n'est qu'à ce prix qu'il maintiendra sa réputation internationale d'excellence et de créativité en recherche de pointe et en innovation.

Stratégies et objectifs :

- Embaucher et perfectionner du personnel hautement qualifié
- Promouvoir les remises de prix et de distinctions externes et internes
- Fournir des installations et du matériel de recherche
- Promouvoir l'offre d'un milieu de travail exceptionnel

Programmes clés :

- Les 18 instituts de recherche du CNRC – voir la liste complète à l'annexe F
- Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC

Résultats obtenus

Recrutement et maintien de personnel hautement qualifié

La formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée constitue une priorité de la Stratégie d'innovation

du Canada. Le CNRC contribue directement à cet objectif en donnant des possibilités de formation aux étudiants et aux diplômés de fraîche date.

Le CNRC a recruté cette année 445 employés, ce qui a porté l'effectif total à 3 890 personnes. Chaque année, plus de 1 100 étudiants, boursiers postdoctoraux (BPD) et attachés de recherche (AR) travaillent au sein des équipes de chercheurs des laboratoires du CNRC, acquérant

La Philosophie en matière d'emploi du CNRC

- Recruter, et maintenir au sein de son effectif, des employés exceptionnels.
- Donner à ces employés la possibilité de se perfectionner sur le plan professionnel, de mettre à contribution leurs atouts et de donner le maximum de leurs capacités.
- Recommander les employés en fonction de leur niveau de perfectionnement professionnel et de leur productivité.
- Créer avec les employés un partenariat empreint de respect, fondé sur la confiance et la compréhension mutuelles.

émergents à la page 15. On trouvera aussi de plus amples renseignements sur ce sujet sur le site Web à l'adresse <http://www.c3.ca>.

Centre canadien de rayonnement synchrotron

Le Centre canadien de rayonnement synchrotron (CCRS) est un synchrotron de 2,9 GeV de troisième génération appartenant à l'Université de la Saskatchewan et géré par celle-ci. Figurant parmi les plus gros projets scientifiques de l'heure au Canada, le CCRS est un dispositif capable de produire des radiations électromagnétiques intenses dont les faisceaux de rayonnement synchrotron (10 millions de fois plus brillants que le soleil) aideront les scientifiques à comprendre la nature et la structure des molécules et des matériaux. Cette installation est actuellement en construction au coût de 174 millions de dollars et, selon l'échéancier prévu, les premiers rayonnements seront émis en janvier 2004. Les capitaux nécessaires à la construction de cette installation nationale viendront de la Fondation canadienne pour l'innovation et de 14 partenaires différents, dont le CNRC. Le CNRC fait partie d'une importante communauté d'utilisateurs de toutes disciplines participant à la construction et à la mise en service de sept batteries de faisceaux. On peut obtenir de plus amples renseignements sur le site Web à l'adresse <http://www.cis.usask.ca>.

Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC)

En tant qu'organisme chargé d'assurer le fonctionnement et la gestion de tous les observatoires astronomiques publics du Canada, l'IHA-CNRC a versé 8,7 millions de dollars en 2002-2003 pour le fonctionnement de trois grands télescopes internationaux : le Télescope Canada-France-Hawaii, le Télescope James Clerk Maxwell et les Télescopes Gemini. Le budget fédéral de 2003 a aussi confirmé la participation du Canada à la prochaine génération de télescopes internationaux, soit le Atacama Large Millimeter Array (ALMA) au Chili et le Extended Very Large Array (EVLA) au Nouveau-Mexique. Le Canada contribuera à la conception et à la fabrication d'instruments à la fine pointe de la technologie dans le cadre des projets ALMA et EVLA.

Stimulation des investissements étrangers au Canada

En 2001-2002, les entreprises dérivées du CNRC ont réuni un impressionnant total de plus de 120 millions de dollars en capitaux de risque. Voici quelques exemples des investissements étrangers reçus en 2002-2003 :

- Zelos Therapeutics, une entreprise dérivée du CNRC, a obtenu 14 millions de dollars en capitaux de risque étrangers pour ses recherches sur le traitement de l'ostéoporose, du psoriasis et d'autres maladies.
- Deux entreprises de Boston sont venues s'installer dans les IPI du CNRC : LNL Optenia, à Ottawa et Chemgenes, à Halifax.
- DSM Biologics a choisi Montréal pour construire son usine de biotraitement de 450 millions de dollars à la fine pointe de la technologie.
- Starlim Sterner, un fabricant autrichien spécialisé dans le moulage par injection de silicone liquide, a choisi London comme emplacement de sa nouvelle usine nord-américaine. L'usine, qui sera construite au coût de 25 millions de dollars, se trouvera à proximité de l'ITFI-CNRC. Le choix de cet emplacement découle directement de la collaboration de longue date entre l'entreprise et le CNRC. Cette usine créera 100 emplois technologiques au cours des cinq prochaines années.

- A* STAR (Singapour);
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas (Espagne).

Accès aux installations de recherche internationales

Le CNRC assure l'intendance des investissements du Canada dans les grandes infrastructures de S-T qui sont d'une importance cruciale pour nos chercheurs et veille à la participation réciproque du Canada aux activités scientifiques internationales de pointe partout dans le monde. Au Canada, le CNRC est un acteur clé dans la conception, la planification et le développement d'installations de cette nature. Voici quelques exemples des grandes installations de recherche canadiennes :

TRIUMF (Tri-University Meson Facility)

TRIUMF, le laboratoire national de physique nucléaire et de physique des particules du Canada, offre aux chercheurs des installations de calibre mondial pour la recherche sur les sciences de la vie et la matière condensée. Situé à Vancouver (Colombie-Britannique), TRIUMF constitue aussi une plateforme qui permet aux scientifiques canadiens de participer à des expériences à l'extérieur du Canada, et notamment au CERN (Suisse). Pour de plus amples renseignements sur le rendement de TRIUMF, le lecteur est prié de consulter la section 3, Rapport consolidé à la page 65. On trouvera aussi une information plus détaillée sur le site Web de TRIUMF, à l'adresse <http://www.triumf.ca>.

Laboratoire de faisceaux de neutrons du Canada

Situé à Chalk River (Ontario), le Programme neutronique pour la recherche sur les matériaux (PNRM) assure le fonctionnement du Laboratoire de faisceaux de neutrons du Canada qui est mis à la disposition d'utilisateurs de partout dans le monde et est à ce titre l'une des quelque 20 installations du même genre au monde. Des recherches scientifiques conjointes y sont menées sur un large éventail de sujets : biophysique des membranes, magnétisme, superconductivité, géoscience, science des matériaux des dispositifs à l'échelle nanométrique et génie de transformation des matériaux. Le PNRM demeure un chef de file international dans la conception novatrice de nouveaux instruments utilisant les neutrons. Dans la conception d'un instrument de balayage neutronique pour l'étude des contraintes, le nouveau laboratoire de neutrons de Munich (Allemagne) s'est directement inspiré d'un instrument semblable dont dispose le CNRC à Chalk River, ce qui témoigne bien du leadership du CNRC en ce domaine. Un détecteur conçu à Chalk River a aussi été acheté par le laboratoire de neutrons australien et servira de base au développement d'une capacité de balayage neutronique pour l'étude des contraintes dans le nouveau laboratoire de faisceaux de neutrons de ce pays. En 2002-2003, le PNRM a aussi aidé 21 professeurs, 37 chercheurs à temps plein et 33 étudiants. On trouvera un complément d'information sur le site Web à l'adresse <http://neutron.nrc-cnrc.gc.ca>.

Bureau de coordination de C3.ca

L'Association C3.ca a été formée pour répondre aux besoins des utilisateurs de calcul de haute performance de partout au Canada. L'Institut de la technologie de l'information du CNRC (ITI-CNRC) appuie le Bureau de coordination de C3.ca qui à son tour offre un soutien financier et administratif à l'équipe de direction de l'Association C3.ca, au Programme de soutien technique et d'analyse et à l'équipe chargée d'élaborer le plan à long terme pour le calcul de haute performance. L'Association C3.ca a connu une croissance importante en 2002-2003 et regroupe désormais 45 universités et entreprises canadiennes. Pour plus de renseignements sur le calcul de haute performance, voir la section *Excellence et leadership en R-D : Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et*

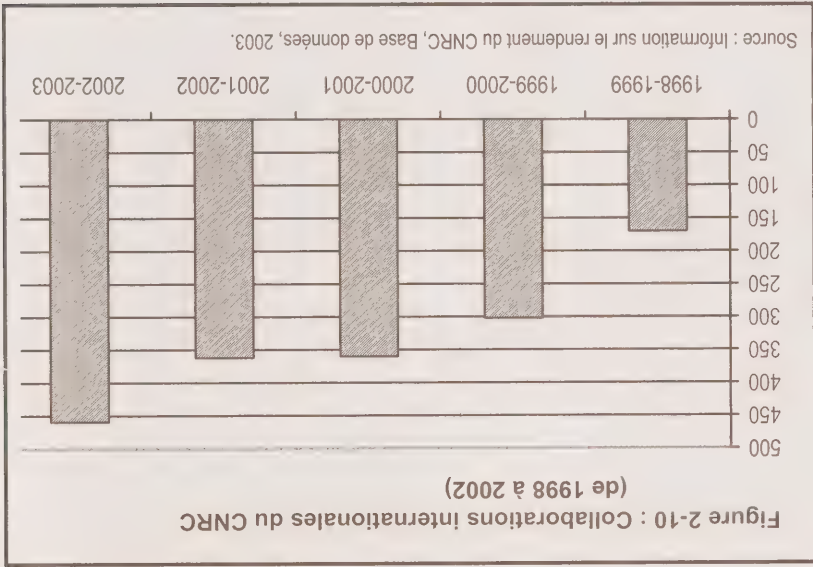
¹⁴ Étude d'impact économique de l'IENM-CNRC, KPMG, Ottawa, septembre 2001, pages 64 et 65. (Cette étude a été effectuée dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique de l'IENM-CNRC.)

- British Council (Royaume-Uni);
- Centre national de la recherche scientifique (France);
- Société Helmholtz (Allemagne);
- National Science Council (Taiwan);

Voici les principaux organismes de recherche étrangers avec lesquels des alliances en S-T ont été conclues :

d'en investir deux.

Nouvelles alliances internationales en S-T
En 2002-2003, le CNRC a conclu 11 ententes officielles de recherche conjointe avec des partenaires internationaux pour une valeur de 46,6 millions de dollars. Le nombre total d'accords de collaboration internationaux en vigueur est passé à 462 (voir la figure 2-10), pour une valeur de 138,7 millions de dollars échelonnée sur leur durée, soit une diminution de 8 p. 100 par rapport à l'an dernier. Malgré cette baisse, pour chaque dollar investi par le CNRC, ses partenaires continuent d'en investir deux.



- création d'une base pour la mise en œuvre à l'échelle mondiale d'un système uniformisé de métrologie;
 - élimination des obstacles techniques au commerce international;
 - gains de compétitivité de l'industrie canadienne sur les marchés mondiaux;
 - stimulation des exportations canadiennes.
- En tant qu'institut national de métrologie du Canada, l'IENM-CNRC assure le mandat du CNRC dans le domaine des étalons de mesure nationaux. Partie à de nombreux accords commerciaux régionaux et internationaux, il procède aussi à des comparaisons entre les différents étalons nationaux de mesure. Par exemple, en vertu de l'accord de reconnaissance mutuelle du Comité international des poids et mesures, l'IENM-CNRC a participé à la planification ou à la mise en œuvre de 42 comparaisons entre étalons nationaux de mesure. Dans le cadre du Système de métrologie interaméricain, l'IENM-CNRC a aussi participé à la planification et à la mise en œuvre de 12 comparaisons. Ces activités génèrent les avantages suivants pour le Canada :

nouveau plan stratégique de l'IENM-CNRC sera mis en œuvre ¹⁴.

Le PARI-CNRC a organisé 15 missions technologiques en 2002-2003. Soixante-cinq PME ont participé à ces missions en Russie, en Allemagne, en Espagne, en Chine, à Taipei, en Thaïlande, en Inde et en Corée. Quarante protocoles d'entente, six contrats et quatre accords de partenariat ont été conclus en cours d'année. Le PARI-CNRC a aussi participé à des missions dans 25 pays, notamment en Asie, en Hongrie, en Inde, au Mexique et aux États-Unis, ainsi qu'aux missions du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et des gouvernements provinciaux.

Harmonisation des étalons de mesure internationaux

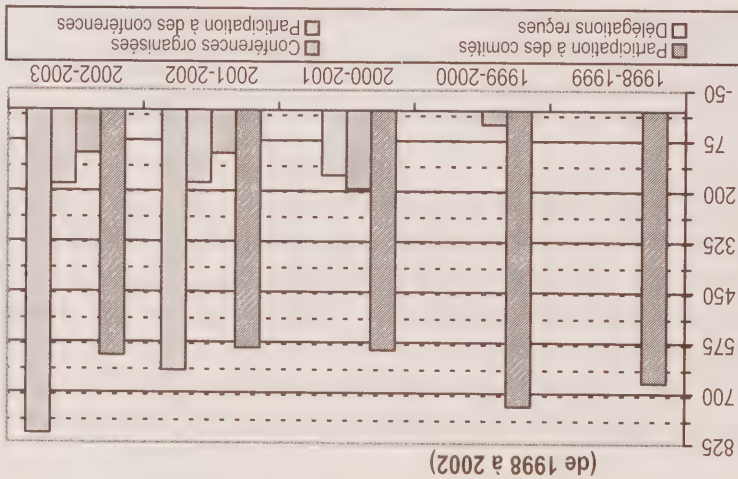
Les accords commerciaux internationaux exigent aujourd'hui une équivalence démontrée entre les étalons de mesure et les systèmes d'accréditation des pays acheteurs et vendeurs. La métrologie est donc devenue essentielle à la réglementation du commerce international et au règlement des litiges commerciaux. Les retombées sociales et économiques du programme de métrologie de l'Institut des étalons nationaux de mesure (IENM-CNRC) sont estimées à 160 millions de dollars par an, un chiffre qui pourrait plus que doubler dans les dix prochaines années, période de mise en œuvre du nouveau à mesure que le

Le CNRC resserre ses liens avec la France, l'un des plus importants partenaires scientifiques du Canada

Le 22 mai 2003, les hauts dirigeants du CNRC et d'ANVAR ont signé un plan d'action conjoint en présence du Premier ministre Jean Chrétien et du Premier ministre de la France, M. Jean-Pierre Raffarin. Ce plan d'action resserre les liens scientifiques et technologiques entre le Canada et la France et jette les bases nécessaires à l'augmentation du nombre d'alliances stratégiques entre les deux pays. Ce plan prévoit plus précisément la tenue de trois missions technologiques organisées conjointement et la réalisation conjointe de dix projets par des PME canadiennes et françaises au cours de l'année à venir.

La collaboration en S-T entre le Canada et la France remonte à fort longtemps, les deux pays étant signataires de deux protocoles d'entente majeurs, de 11 accords au niveau des instituts du CNRC et de 20 projets de coopération bilatérale en S-T. La France est le troisième plus important partenaire scientifique du Canada et le deuxième plus important investisseur étranger au Canada, ce qui génère des possibilités appréciables de collaboration scientifique et technologique entre le Canada et la France.

Figure 2-9 : Rayonnement international du CNRC



ont participé plus de 12 000 personnes du monde entier. De plus, 183 délégations étrangères officielles ont été accueillies au CNRC en 2002-2003 (voir la figure 2-9).

Aide aux PME canadiennes

Le PARI-CNRC est bien positionné pour aider les petites et moyennes entreprises (PME) à aller chercher, dans des consortiums et des programmes de recherche internationaux, les technologies et les données techniques dont elles ont besoin.

Résultats obtenus

Intégrateur et facilitateur de la recherche internationale

Le CNRC a assis depuis longtemps sa réputation d'autorité scientifique canadienne dans des domaines comme les étalons de mesure, l'astronomie, la biologie, la chimie et la physique. Sa participation aux travaux de comités internationaux, sa présence à certaines conférences internationales et l'organisation de conférences sont autant d'indicateurs du rôle que joue le CNRC en tant qu'intégrateur et catalyseur de la recherche internationale. Cette année, les employés du CNRC ont participé aux travaux de 608 comités internationaux et ont assisté à 812 conférences internationales, une augmentation de 24 p. 100 par rapport à l'an dernier. Le CNRC a en outre organisé 107 conférences et ateliers internationaux, soit le même nombre que l'an dernier, auxquels

Programmes clés :

- Les 18 instituts de recherche du CNRC – voir la liste complète à l'annexe F
- Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC
- Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC

Stratégies et objectifs :

Intégrer et faciliter la recherche internationale
 Harmoniser les normes internationales
 Créer de nouvelles alliances internationales en S-T
 Avoir accès aux installations de recherche internationales
 Stimuler de nouveaux investissements étrangers au Canada

Importance pour le Canada : Pour le Canada, les possibilités de développement de technologies et les occasions d'affaires sur les marchés internationaux se sont accrues considérablement depuis 1995 et on prévoit que leur croissance sera encore plus importante d'ici 2006. Suivant les mots mêmes du Conseil consultatif des sciences et de la technologie du premier ministre, « Le Canada deviendra un pays qui, dans les limites que lui imposent ses ressources, profite au maximum de son ouverture sur le monde pour faire progresser la recherche scientifique et l'innovation industrielle et améliorer la qualité de vie des Canadiens. » Le CNRC a étendu sa réputation et accru sa crédibilité à l'échelle internationale et ce faisant, a développé un précieux réseau de contacts et obtenu l'accès à d'importants renseignements techniques et scientifiques. Grâce à ses connaissances et à son savoir-faire, le CNRC est en mesure de transférer de l'information scientifique et technique aux entreprises et universités canadiennes ainsi qu'aux autres ministères, et d'offrir aux entreprises canadiennes de nouvelles possibilités d'innovation à l'échelle internationale. Le CNRC dirige également des missions technologiques à l'étranger et facilite l'établissement de liens vitaux avec les centres de pointe partout dans le monde.

Résultat : D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par les parties intéressées pour sa contribution à un système d'innovation national plus efficace qui assure aux Canadiens un accès aux installations et aux réseaux internationaux de recherche, crée des débouchés pour les entreprises canadiennes et favorise la création de nouvelles alliances en recherche et en technologie.

- Le CHC a aussi contribué à l'optimisation des structures côtières afin de contrôler le mouvement des sédiments, minimisant ainsi l'érosion et permettant du même coup la promotion des activités récréatives et du tourisme sur les côtes.
- Le CHC a maintenant terminé un important programme d'essais pour le compte d'un producteur d'électricité danois afin de protéger les mâts d'éoliennes de 70 mètres de hauteur contre les dommages causés par la glace en mer.
- Le CHC travaille pour Environnement Canada au développement d'un nouveau modèle de prévision du mouvement des icebergs qui répondra aux nouvelles exigences d'acheminement du pétrole depuis les Grands Bancs. Ce modèle est le premier à prévoir le risque de collision que courent les navires avec des blocs de glace vélée qui ne sont pas détectables par radar. La Patrouille internationale des glaces a manifesté de l'intérêt pour ce nouveau modèle et prévoit l'adopter dans ses activités.
- Le CHC a aidé Environnement Canada à améliorer son modèle de prévisions des mouvements de la glace, qui est un outil clé dans les prévisions régulièrement effectuées dans le golfe du Saint-Laurent, la mer du Labrador, dans l'Est de Terre-Neuve et dans l'extrême Arctique.
- Le CHC travaille pour Environnement Canada au développement d'un nouveau modèle de prévision du mouvement des icebergs qui répondra aux nouvelles exigences d'acheminement du pétrole depuis les Grands Bancs. Ce modèle est le premier à prévoir le risque de collision que courent les navires avec des blocs de glace vélée qui ne sont pas détectables par radar. La Patrouille internationale des glaces a manifesté de l'intérêt pour ce nouveau modèle et prévoit l'adopter dans ses activités.

Centre d'hydraulique canadien du CNRC (CHC-CNRC)

Le CHC-CNRC continue d'élargir ses technologies de prédiction environnementale et de simulation de système de soutien (EnSim^{MC}). Cette technologie servira à étudier et à développer des stratégies d'intervention d'urgence dans les cas d'inondation, de pollution d'origine aqueuse, de transport de sédiments, d'atteinte à la qualité de l'eau, de rupture de barrages et de déversements pétroliers. Entre autres développements récents, mentionnons la création d'une interface pour utilisateurs techniques

CNRC (CTTS-CNRC)

Parmi ses nombreux projets qui créent de la valeur pour le Canada, le CTTS-CNRC a modélisé un wagon-citerne représentatif et son contenu liquide pour Transports Canada. Le CTTS-CNRC a validé les modèles en mettant à l'essai le wagon sur sa rampe d'impact et a procédé à des déraillements à basse vitesse et à des tests de renversement. Transports Canada et les fabricants nord-américains de wagons-citermes en sont ainsi venus à une meilleure compréhension des contraintes génératrices de fissures dans la région de la longrine centrale. La dynamique et les facteurs de conception contribuant aux fissures ont donc été cernés et des mesures préventives ont été élaborées.

Centre de technologie des transports de surface du

OCEANIC

L'IDM-CNRC, en partenariat avec la société OCEANIC (son bras commercial), a procédé à l'évaluation du rendement de plans de yacht pour deux équipes internationales participant à la Coupe America, soit l'équipe suisse du bateau ALINGHI et l'équipe américaine du bateau ORACLE. L'équipe suisse du bateau ALINGHI a gagné la Coupe. C'était la première fois qu'une équipe remportait la Coupe à sa première tentative. Les essais effectués à l'IDM-CNRC ont accru la visibilité et la réputation de l'Institut et d'OCEANIC à l'échelle internationale, ce qui a engendré des retombées de 5 millions de dollars pour la collectivité de St. John's et de 2 millions de dollars pour OCEANIC au cours des deux dernières années.

Professeur Jerome H. Milgram
Massachusetts Institute of Technology

« Il ne fait aucun doute que le degré de précision et de reproductibilité des résultats des essais menés sur notre navire excède de loin ce qui pourrait être obtenu où que ce soit ailleurs dans le monde à ma connaissance. Les écarts constatés à la répétition des mêmes tests des semaines, voire des mois, après, sont de l'ordre de 0,5 p. 100 dans la traînée et de 1 p. 100 dans la portance. Partout ailleurs, les écarts sont de deux à quatre fois supérieurs. »

L'IDM-CNRC et OCEANIC

- proposition de changements techniques aux codes nationaux de 1995;
 - édition spéciale sur CD-ROM des codes nationaux du bâtiment et des guides;
 - Guide technique du bois de charpente composite;
 - Guide technique pour les barres de plastique renforcées de fibres servant d'armature dans le béton;
 - Guide technique pour les briques et les tuiles de béton préfabriquées et les systèmes de recouvrement mural extérieurs;
 - démonstration de béton conducteur et de la capacité de protection contre les radiofréquences sur une structure de pleine dimension.
- novateurs. Le CCMC a également évalué 45 produits novateurs et 75 produits classifiés comme étant « normaux ». Voici quelques autres exemples de conseils et de services fournis par l'IRC-CNRC :

été de 7 225. Le volume de commandes de livraison de documents a chuté de 2 p. 100 par rapport à l'année dernière. Cette baisse était à prévoir, car les bibliothèques universitaires canadiennes ont maintenant accès à un nombre croissant de périodiques électroniques à textes complets dans le cadre du Projet canadien de licences de site nationales. L'ICIST-CNRC a pour sa part achevé plus de 289 000 documents dans des universités, ce qui représente 50 p. 100 de tous les documents commandés par des Canadiens et 30 p. 100 de l'activité totale de livraison de documents de l'ICIST-CNRC à l'échelle nationale et internationale. En 2003, l'ICIST-CNRC a conclu une entente de partenariat avec l'Université de l'Alberta en vue de mettre la collection de revues spécialisées et de monographies de cette dernière à la disposition des clients canadiens du service LINK. L'ICIST-CNRC a joué un rôle prédominant dans la mise en œuvre du programme d'Uniformité de la présentation et de l'exploitation pour l'Internet au CNRC, ce qui a accru la présence du CNRC sur le Web et assuré sa conformité aux normes.

Principal éditeur canadien de revues scientifiques et techniques, les Presses scientifiques du CNRC occupent aussi une position dominante à l'échelle internationale dans le secteur de l'édition électronique. Les versions en ligne des périodiques des Presses scientifiques du CNRC sont offertes gratuitement aux lecteurs canadiens. En 2002-2003, les Canadiens ont ainsi téléchargé presque 314 000 articles, ce qui constitue une augmentation de 14 p. 100 par rapport à l'an dernier et représente environ 44 p. 100 de l'utilisation totale des revues électroniques.

Les Presses scientifiques du CNRC ont continué d'élargir leur programme de services d'édition. Voici quelques améliorations et ajouts apportés aux services :

- numérisation de la *Revue canadienne de géotechnique* dans le cadre d'un projet pilote visant à fournir des périodiques sous format électronique;
- lancement de la série des biographies des Presses scientifiques du CNRC avec la publication de *Gerhard Herzberg, An Illustrious Life in Science*;
- accord avec la Société canadienne du génie chimique pour la production et l'hébergement de la version électronique du *Canadian Journal of Chemical Engineering*.

Malgré les succès accumulés en 2002-2003, l'ICIST-CNRC est confronté à des problèmes cruciaux : baisse des recettes issues de la livraison de documents, augmentation du coût des collections attribuable à la majoration des prix par les éditeurs et à l'expansion des services dans des centres nouvellement créés sans que l'Institut ne reçoive pour autant de crédits additionnels.

Appui à l'industrie canadienne

Codes du bâtiment et normes de construction

Les codes, les normes et les guides sont des outils essentiels de consolidation du savoir. Ils diminuent le coût des transactions et facilitent le lancement de nouveaux produits et procédés dans le secteur de la construction. Environ 14 000 documents liés aux codes ont été vendus en 2002-2003, générant 1,2 million de dollars de recettes, une augmentation de 7 p. 100 par rapport à l'an dernier. En 2002-2003, le Centre canadien des codes (CCC) de l'IR-C-CNRC a mené avec succès des consultations intégrées avec les provinces et territoires tant sur les aspects fondamentaux des nouveaux codes axés sur les objectifs qui seront publiés en 2005 que sur les quelque 1 300 changements techniques apportés au *Code national du bâtiment*. Le Centre canadien des matériaux de construction (CCMC) de l'IR-C-CNRC a créé 14 nouveaux protocoles d'évaluation pour évaluer le rendement de produits

L'ICIST-CNRC maintient et publie l'information scientifique, technique et médicale (STM) essentielle au système d'innovation du Canada et la rend accessible. Dans l'ensemble en 2002-2003, l'ICIST-CNRC a maintenu sa collection d'information STM à un niveau similaire à celui des années antérieures, regroupant plus de 48 835 périodiques scientifiques, 691 974 titres de monographies et une importante collection de rapports techniques. Quatre-vingt-onze pour cent des 971 509 documents de la collection de l'ICIST commandés par des clients leur ont été livrés dans un délai de 24 heures ou moins. Le volume quotidien moyen de commandes de documents traitées s'est élevé à 3 920 et le nombre maximal de demandes traitées en une seule journée a

Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC (ICIST-CNRC)

Amélioration de la diffusion du savoir

Selon une évaluation complète du programme effectuée en 2002, le PARI-CNRC est un modèle de réussite fédérale qui en donne au gouvernement du Canada beaucoup pour son argent (voir l'annexe C). De 1996 à 2001, les clients du PARI-CNRC ont créé un peu plus de 12 000 emplois et ont généré environ 4,2 milliards de dollars de recettes attribuables à l'aide accordée par le PARI-CNRC.

- aide à l'accès aux collaborations internationales et aux marchés mondiaux;
- augmentation du chiffre d'affaires et des emplois;
- stimulation de l'innovation;
- amélioration des procédés;
- amélioration des liens techniques et stratégiques avec des experts;
- aide à la réussite de jeunes entrepreneurs;
- investissement dans de nouveaux secteurs technologiques ayant de vastes applications;
- amélioration de la capacité de gestion et d'autres compétences;
- acquisition de nouvelles connaissances techniques et accroissement des compétences;

PARI-CNRC les succès suivants :

Grâce aux liens de confiance qu'il a su établir avec ses clients, le PARI-CNRC permet aux PME de renforcer leur capacité d'innovation là où elles en ont le plus besoin. Les résultats d'un sondage mené auprès de la clientèle afin d'évaluer le programme démontrent que les clients attribuent au

ICIST et BCA

Évolution d'un partenariat gagnant

En 2002-2003, l'ICIST-CNRC a prolongé son partenariat avec la Bibliothèque canadienne de l'agriculture (BCA) pour cinq autres années, s'assurant ainsi que la communauté scientifique continuera d'avoir un accès homogène à cette importante collection par l'entremise de son catalogue et de son service de fourniture de documents.

Cette collaboration améliorée entre des bibliothèques fédérales ne fait que des gagnants à l'ICIST-CNRC et à la BCA en accroissant la portée et le rayonnement des deux organismes. Victor Desroches, directeur de la BCA, en convient : « En plus de nous permettre de mettre en œuvre de manière rentable un système de fourniture de documents à la fine pointe de la technologie, notre partenariat nous donne accès à des services de marketing et à une visibilité accrue partout dans le monde. »

Institut canadien de l'information scientifique et technique

pour en faire des employés permanents du CNRC. En regroupant tous les conseillers en technologie industrielle sous le même toit, le PARI-CNRC est en mesure d'améliorer la prestation de ses services à ses clients industriels et de donner une plus grande cohérence à ses orientations stratégiques partout au pays. À la fin de l'exercice financier, plus de 140 conseillers en technologie industrielle étaient déjà devenus employés du CNRC, ce qui a porté à 247 le nombre total de conseillers offrant des services personnalisés aux clients du PARI-CNRC.

En 2002-2003, les contributions totales des organisations membres du réseau du PARI-CNRC se sont élevées à 23,7 millions de dollars et le PARI a versé 3,6 millions de dollars au Réseau canadien de technologie (RCT) afin de combler les lacunes découlées dans le système d'innovation national, régional et communautaire.

Le programme PTC-PARI est financé à parts égales par le PARI-CNRC et Partenariat technologique Canada (PTC) dans le but de donner une aide à la précommercialisation aux PME désireuses de développer des produits, des procédés ou des services technologiques nouveaux ou considérablement améliorés en vue de les commercialiser. En 2002-2003, 77 nouveaux projets ont été approuvés

dans le cadre du PTC-PARI, ce qui a porté le nombre total de projets financés depuis le lancement du programme en 1998 à 342. Au total, 28,2 millions de dollars ont été investis dans 184 projets d'innovation grâce au PTC-PARI par 181 clients (y compris les nouveaux clients) en 2002-2003. Le montant total investi dans des projets du PTC-PARI depuis 1999-2000 est de 103 millions de dollars. Cette initiative prévoit le versement aux PME de contributions remboursables, le gouvernement canadien partageant à la fois les risques et les récompenses du développement de technologies de pointe. En 2002-2003, une somme totale de 2,7 millions de dollars a été remboursée par 32 entreprises ayant reçu du financement du PTC-PARI, ce qui porte le total des sommes recouvrées depuis 1999-2000 à 5,3 millions de dollars.

Le Réseau canadien de technologie (RCT) est un instrument clé d'échange et de collaboration entre les différents intervenants du système d'innovation du Canada grâce à ses 988 organisations membres. Les contributions de 3,6 millions de dollars versées par le PARI-CNRC à 66 organisations un peu partout au pays ont été surtout dirigées vers des activités conjointes du RCT visant à combler des lacunes au niveau local, régional, national ou international. On trouvera de plus amples renseignements et des histoires de réussite sur de nombreuses initiatives régionales et nationales à l'adresse suivante : http://ctn-rct.nrc-cnrc.gc.ca/home_f.shtml.

Le PARI-CNRC a accompli des progrès substantiels dans la poursuite de ses priorités stratégiques en 2002-2003. Voici quelques faits saillants de son rendement au cours de l'exercice financier écoulé :

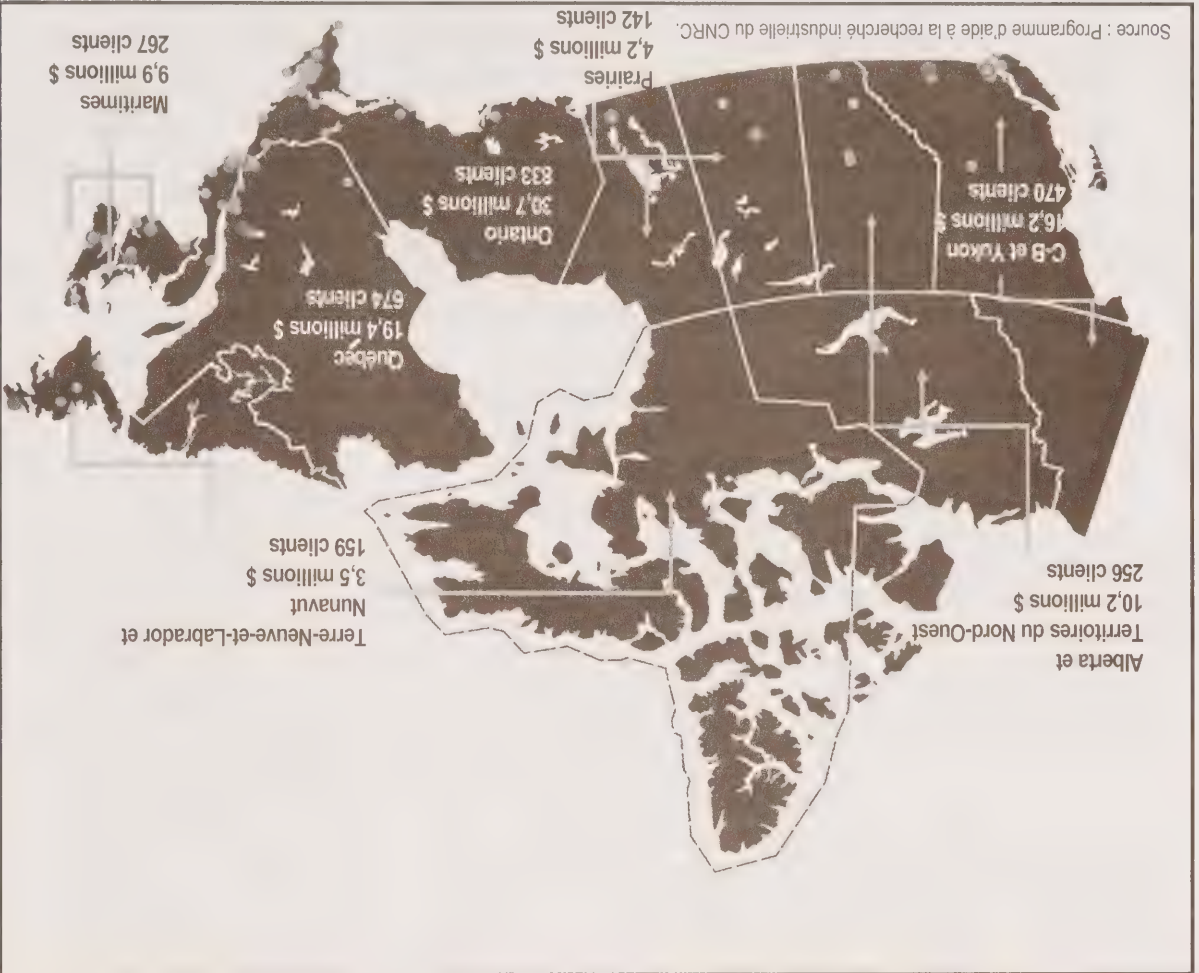
- intégration des intervenants du système d'innovation au Réseau canadien de technologie (RCT);
- modernisation des modes de prestation des programmes;
- amélioration des mécanismes de transfert du savoir en S-T et de la capacité d'innovation;
- stimulation des pratiques de développement durable;
- adaptation et adoption de nouveaux modèles de partenariats en innovation.

« Nos contacts avec le PARI-CNRC nous ont aussi permis d'établir d'importants liens techniques tout en nous donnant de la crédibilité auprès de nos clients et investisseurs. L'accès aux laboratoires de pointe du CNRC a aussi été très avantageux. Cela nous a aidés à orienter notre démarche et à mieux cibler nos efforts, d'où des économies de temps et d'argent. »

**Steve Petrone, président
Quantiam Technologies Inc.**

Le PARI-CNRC a procuré à quelque 12 000 entreprises de l'information, des conseils et des services d'aiguillage personnalisés afin de les aider à accroître leur capacité d'innovation. Les contributions financières totales versées à cette fin se sont élevées à 95,2 millions de dollars, dont 28,2 millions sont venus de Partenariat technologique Canada (PTC) au nom d'Industrie Canada et 4,8 millions, du Programme Initiatives Jeunesse au nom de Développement des ressources humaines Canada (voir la figure 2-8). Les contributions sont allées à quelque 2 781 PME dont 768 étaient de nouveaux clients. Au total, 2 919 projets ont reçu l'appui du PARI-CNRC, ce qui représente une légère diminution (10,8 p. 100) du nombre total de projets financés comparativement à l'an dernier (qui sont passés de 3 271 à 2 919) ainsi qu'une faible diminution du nombre de PME ayant reçu des fonds (qui sont passés de 2 841 à 2 781). Cette baisse est attribuable au retrait de 1,2 millions de dollars de l'enveloppe destinée aux contributions aux entreprises en 2002-2003 par rapport à 2001-2002. Les nouveaux crédits reçus en février 2003 permettront au PARI-CNRC de ramener ses contributions aux entreprises au niveau des années antérieures.

Figure 2-8 : Portefeuille régional d'établissement des capacités et de stimulation de l'innovation dans les PME, du PARI-CNRC



En décembre 2002, le PARI-CNRC a obtenu du Conseil du Trésor l'autorisation d'intégrer à son effectif permanent les conseillers en technologie industrielle anciennement employés des membres du réseau

- **Technologie de rappel moléculaire** : Le CNRC a cédé sous licence cette nouvelle technologie à DOW Agrosiences Canada, qui l'utilise dans l'amélioration des plantes. Cette percée importante permet l'expression sélective des gènes d'une plante qui cause la mort de certaines cellules de cette plante et contribuent ainsi au développement de produits phytothologiques supérieurs.

- **Technologies de balayage au laser** : La technologie de balayage au laser du CNRC a été cédée sous licence à NEPTec, qui l'utilisera dans son système de vision spatiale dans le cadre du programme de navette spatiale de la NASA. Plusieurs améliorations ont été apportées en 2002-2003 pour rehausser le rendement de cet appareil et ses capacités opérationnelles. Ces technologies présentent aussi un potentiel d'applications en génie mécanique et en médecine.

- **Logiciel Monte Carlo de radiothérapie** : Le logiciel Monte Carlo du CNRC a été développé en 2000 et a été cédé sous licence à MDS Nordion. Il améliore de manière importante la rapidité et la précision des traitements de radiothérapie administrés aux personnes souffrant d'un cancer. En 2002-2003, le système d'oncologie par électron de MDS Nordion, qui s'appuie sur le code du logiciel du CNRC, a reçu l'approbation réglementaire de la Food and Drug Administration des États-Unis et de Santé Canada.

- **Système d'essai des matériaux pour les piles boutons** : La technologie d'essai des matériaux pour les piles boutons du CNRC continue de connaître du succès. En 2002-2003, deux nouveaux éléments ont été conçus et cédés sous licence pour la mise au point de nouvelles piles. Cette technologie fournit aux développeurs de piles la capacité d'évaluer leurs matériaux au moyen de piles expérimentales de laboratoire fiables et faciles à fabriquer.

- **Logiciel Navsim Navigation** : Au cours de la dernière année, la société Navsim Technologies Inc. a continué à miser sur une technologie initialement développée par le CNRC, qui lui a cédée sous licence. L'entreprise a ainsi lancé un nouveau logiciel de navigation portatif sur ordinateur pour la manœuvre à haute et à basse vitesse des navires. Ce produit est destiné tant au marché des navires commerciaux qu'à celui des bateaux de plaisance.

- **Technologie de détection des fuites** : Le CNRC a cédé sous licence une nouvelle technologie de détection des fuites à Ecologics Engineering Inc. Cette technologie diminue les pertes dans les systèmes de distribution d'eau, ce qui contribue à la conservation des réserves d'eau et peut réduire le risque de contamination de l'eau potable.

Commercialisation de la recherche en santé

Le CNRC et les Instituts de recherche en santé du Canada ont signé un protocole d'entente afin de se doter d'un cadre qui permettra aux deux organismes de travailler ensemble à la création, au transfert et à la commercialisation de connaissances dans le but d'améliorer la santé des Canadiens, de stimuler l'innovation et de faciliter la commercialisation des fruits de la recherche en santé pour le plus grand avantage du Canada.

Le protocole d'entente prévoit deux initiatives : Programme de partenariat de recherche et Programme conjoint d'accélération de la commercialisation. Le premier programme permettra une intensification de la collaboration entre le CNRC et les IRSC tandis que le deuxième encouragera les PME à participer aux initiatives des IRSC et au programme national de recherche en santé.

Institut du biodiagnostic du CNRC

Novadaq Technologies, une entreprise dérivée de l'IBD-CNRC, commercialise actuellement la technologie d'angiographie par fluorescence développée par l'Institut. Cette technologie est maintenant utilisée à plusieurs endroits au Canada ainsi qu'en Europe et notamment à Zurich (Suisse), à Vienne (Autriche) et à Oxford (Angleterre). Une autre gamme de produits de diagnostic et de traitement de la dégénérescence maculaire liée au vieillissement a été développée en s'appuyant sur la même technologie.

Angiographie par fluorescence
utilisée dans les chirurgies
cardiaques

■ **Application vétérinaire de l'imagerie par résonance magnétique** : L'IBD-CNRC a mis au point un appareil d'imagerie par résonance magnétique à faible champ magnétique qui a été livré à la société Magnetic Resonance for Veterinarian's Inc. Un prototype a été installé à Saskatoon et on négocie actuellement l'installation de cet appareil ailleurs.

■ **Vecteur d'expression pTT** : Technologie exclusive du CNRC, le vecteur d'expression pTT a été cédé sous licence à GlaxoSmithKline. Cette technologie est un outil important pour les sociétés pharmaceutiques et favorisera le développement de nouveaux médicaments qui contribueront à leur tour au bien-être des Canadiens.

Voici quelques exemples de technologies du CNRC cédées sous licence à des entreprises en 2002-2003 :

correspondre.

Source : Avis en sciences et en technologie – Au-delà du cadre établi, Rapport sur les activités fédérales en sciences et en technologie, gouvernement du Canada, mai 2003. *Nota* : Comme les chiffres ont été arrondis, les totaux peuvent ne pas

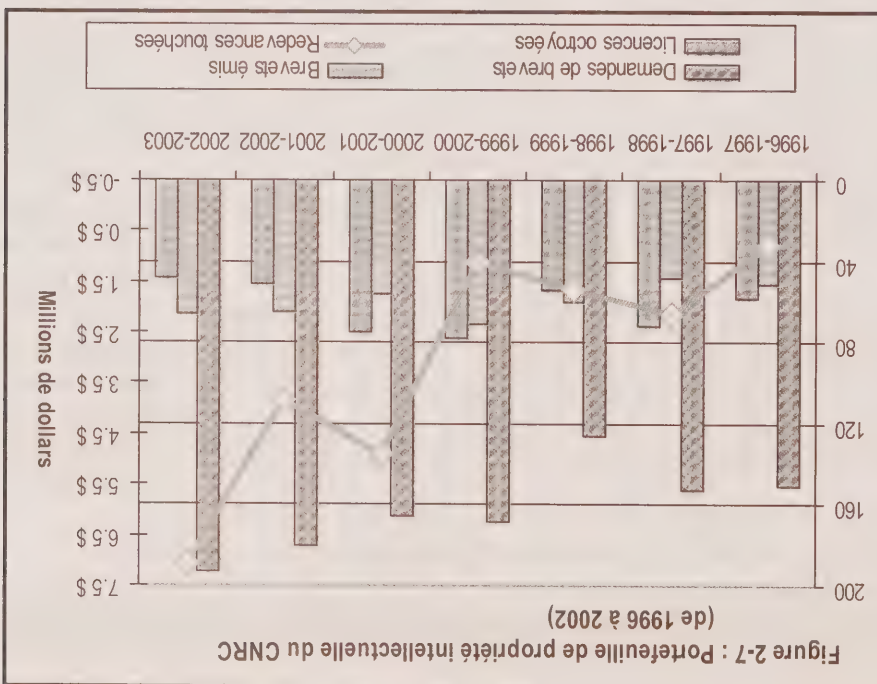
Total	352	110	1 466	1 341	16,5
Canada	22	12	145	85	0,2
Ressources naturelles					
recherches Canada	207	41	655	292	4,4
Conseil national de					
Santé Canada	20	3	3	0	0,0
Environnement Canada	2	2	28	58	0,7
Ministère de la Défense	23	11	157	84	0,5
Pêches et Océans Canada	2	0	13	28	0,2
Agence spatiale	2	1	20	45	2,2
Centre de recherches sur	28	10	248	397	3,1
les communications					
d'inspection des aliments	0	0	0	3	0,8
Agence canadienne					
Energie atomique du	4	9	77	14	0,2
Canada limitée					
Agroalimentaire Canada	42	21	120	335	4,2
Agriculture et					
Inventions	déclarées	Brevets	Brevets	Licences	actives
Redevances	(en millions de dollars)				

Tableau 2-4 : Portefeuille de propriété intellectuelle du gouvernement du Canada (2000-2001).

¹³ Sondage sur l'octroi de licence de l'AUTM de 2001, Association of University Technology Managers, Inc., 2003.

Sur le plan de la propriété intellectuelle, le CNRC se compare avantageusement aux autres ministères et organismes publics (voir le tableau 2-4). Sa production est aussi excellente lorsqu'on la compare à celle des universités canadiennes au moyen d'indicateurs de transferts de technologie, comme les redevances touchées sur les licences octroyées et les entreprises dérivées créées. En 2000-2001, l'année la plus récente pour laquelle nous disposons de données, l'Association of University Technology Managers¹³ a fait état des redevances touchées par les universités canadiennes sur les licences octroyées. L'enquête comportait des données sur l'Université de Sherbrooke (10 millions de dollars), l'Université McGill (6,4 millions de dollars), l'Université de la Colombie-Britannique (5,4 millions de dollars), l'Université de l'Alberta (4,9 millions de dollars), l'Université Queen's (2,7 millions de dollars) et l'Université de Montréal (2,7 millions de dollars). En comparaison, le CNRC a touché des redevances de 7 millions de dollars sur sa propriété intellectuelle (dont 2,1 millions de dollars tirés de la vente de participations dans des entreprises) en 2000-2001. Le CNRC et l'Université de Toronto ont tous les deux déclaré la création de neuf entreprises dérivées tandis que l'Université de Sherbrooke et l'Université de la Colombie-Britannique ont déclaré la création de huit entreprises dérivées.

pour cent de ces demandes ont été déposées aux États-Unis (une mesure de la compétitivité de l'Organisation de coopération et de développement économiques). Les contrats de licence témoignent directement du cheminement des innovations vers une application commerciale. Le CNRC a conclu 48 nouveaux accords d'octroi de licence en 2002-2003. En sollicitant une licence d'utilisation d'une technologie du CNRC, le partenaire industriel reconnaît du même coup le mérite de la recherche du CNRC. Les redevances touchées sur les licences d'utilisation de la propriété intellectuelle du CNRC en 2002-2003 s'élevaient à 7,3 millions de dollars, soit près du double de l'an dernier (3,84 millions de dollars), et une somme substantiellement supérieure à la moyenne de 2,7 millions de dollars au cours des huit dernières années (voir la figure 2-7). En 2002-2003, 5 millions de dollars des recettes issues de la propriété intellectuelle du CNRC venaient directement du succès d'un nouveau vaccin créé contre la méningite C.



¹² La valeur en dollars des accords de collaboration canadiens comprend la contribution en espèces et en nature des partenaires canadiens ainsi que la contribution du CNRC.

La gestion de la propriété intellectuelle est un facteur important de la capacité d'innovation des entreprises. L'obtention d'un nouveau brevet ou le dépôt d'une demande de brevet constitue en effet une étape clé dans le continuum menant de la découverte à l'innovation. En 2002-2003, le CNRC a présenté 193 nouvelles demandes de brevets et a obtenu 66 brevets résultant de demandes antérieures. Soixante-dix huit

(110 millions de dollars).

même ordre que celle de l'an dernier dernière année (101 millions de dollars) est du de collaboration signés au cours de la 2003. Néanmoins, la valeur globale des accords d'information et de la biotechnologie en 2002-secteurs de la fabrication, de la technologie de conjoncture économique difficile dans les les instituts a cependant diminué, ce qui reflète la Le nombre de nouveaux accords conclus entre rapport à l'an dernier. (Voir la figure 2-6.) de dollars, une augmentation de 8 p. 100 par collaboration d'une valeur totale de 286 millions 2002-2003¹². Au cours de l'exercice financier, on a atteint le nombre total de 1 021 accords de de 101 millions de dollars en

Amélioration de la capacité d'innovation des entreprises
Les partenariats de recherche conclus par le CNRC avec des entreprises, des universités et des organismes publics canadiens constituent un indicateur de l'ampleur du réseau de liens qu'entretient le CNRC dans le domaine de la recherche avec l'industrie, les universités et l'administration publique. Le CNRC a signé avec ses partenaires 326 nouveaux accords formels de recherche d'une valeur de 101 millions de dollars en

2002-2003¹². Au cours de l'exercice financier, on a atteint le nombre total de 1 021 accords de

Le savoir-faire du CNRC dans le domaine de l'usure des matériaux aide à la commercialisation du système MicroSludge^{MD}

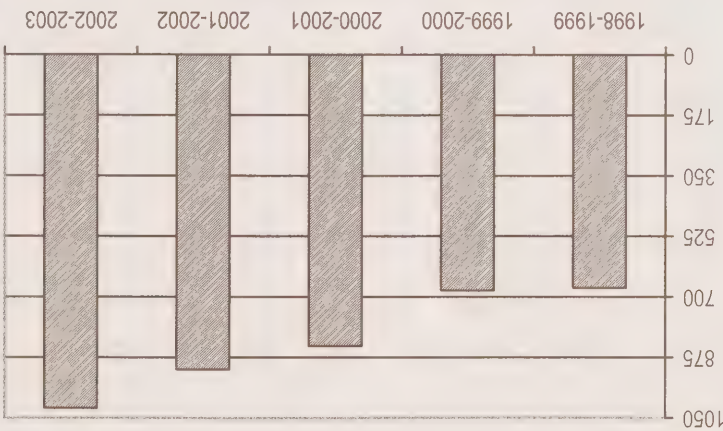
« Nous avons bénéficié directement de l'aide financière et technique du CNRC, ayant tiré parti des compétences des représentants du PARI et de l'institut de recherche en biotechnologie. Les chercheurs de l'institut nous ont aidés à régler certains problèmes d'additif chimique et à maximiser l'efficacité du processus. En outre, il est évident que nous avons aussi bénéficié des commentaires de l'équipe des matériaux résistante à l'usure pour l'extraction minière, installée à l'institut d'innovation en piles à combustible. Sans l'appui du CNRC, il ne fait aucun doute dans mon esprit que ce processus n'aurait jamais abouti. »

John Shaw
Directeur général et chef de la direction financière
Paradigm Environmental Technologies Inc.

brevets et a obtenu 66 brevets résultant de demandes antérieures. Soixante-dix huit

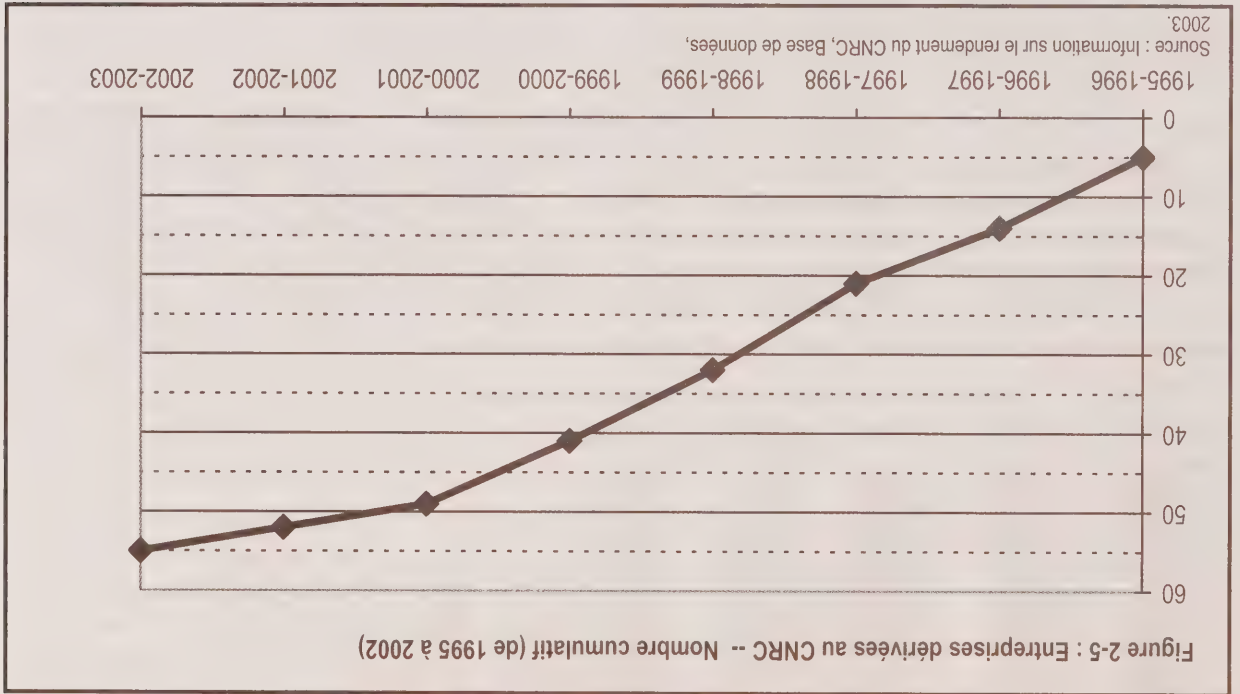
- *High Energy Frequency Tesla Inc. (HEFTI)* s'est appuyée sur une technologie de l'IENM-CNRC pour générer des pulsions électromagnétiques non-nucléaires et se protéger contre elles.

Figure 2-6 : Collaboration canadienne (de 1998 à 2002)



Source : Information sur le rendement du CNRC. Base de données, 2003.

- *OptoWorks* a été créée en partenariat avec *Inkworks* et *Optotek*. De la collaboration entre ces deux entreprises est née *OptoWorks*, qui livrera concurrence sur un segment du marché d'une valeur de 4,9 milliards de dollars. Il s'agit d'une technologie qui combine la technologie des jets d'encre disponible dans le commerce à une technologie de diode électroluminescente dont le brevet est en instance et à une émulsion chimique. Le tout produira un ensemble qui fonctionnera comme un système autonome d'ordinateur à l'écran et rendra le processus d'impression entièrement numérique.
 - *LNL Optenia* a été constituée en avril 2002 pour développer la nouvelle technologie de réseaux à l'échelle mise au point par l'ISM-CNRC qui permet d'intégrer davantage de fonctions sur une simple puce électronique que les technologies concurrentes. *LNL Optenia* a été créée lorsque le titulaire de la licence originale, *Optenia Inc.*, a mis fin à ses activités en 2002. La rapidité avec laquelle la technologie de l'ISM-CNRC a été acquise par *LNL Optenia* constitue une excellente indication de la pertinence de cette technologie dans le secteur de la photonique. À la fin de 2002-2003, *LNL Optenia* comptait 10 employés.
- Entreprises créées en 2002-2003 :



marché, a été à la source de la création d'une autre entreprise (*Mobile Knowledge*) et a ouvert des bureaux à Boston et à San Diego.

Trillium Photonics, une entreprise dérivée des activités du CNRC en 2000-2001, a quant à elle décidé de mettre fin à ses activités en octobre 2002 à cause de la conjoncture particulièrement difficile sur le marché des technologies de l'information et des communications, et des difficultés de financement qu'elle éprouvait à cause de la situation également difficile sur le marché des capitaux de risque. Le reliquat des capitaux de risque détenus par l'entreprise a été retourné au groupe d'investisseurs.

L'entreprise avait tout de même réussi à réunir des capitaux de 50,2 millions de dollars au cours de deux campagnes de financement. Cette entreprise, qui comptait un effectif de 42 personnes, avait son siège social à Ottawa et avait des bureaux à Pleasanton (Californie).

Résultats : D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par ses partenaires et les intervenants gouvernementaux comme le principal agent de développement de nouvelles entreprises axées sur la recherche et la technologie et sera respecté pour ses pratiques novatrices en matière de commercialisation de la S-T.

Importance pour le Canada : Par ses activités de recherche, d'innovation et de commercialisation, le CNRC crée de la prospérité au Canada et dans l'industrie canadienne. Le CNRC continue de favoriser l'esprit d'entreprise et l'action et s'efforce d'accélérer les transferts de technologie, la diffusion du savoir, le développement de nouvelles entreprises axées sur la technologie et la création d'emplois pour les Canadiens. En 1996, le CNRC a lancé son Programme d'entrepreneuriat afin de promouvoir la commercialisation des technologies. Il prenait alors un engagement majeur et depuis, a déployé des efforts considérables afin d'encourager activement la création de nouvelles entreprises dérivées de la recherche dans ses laboratoires. Le PARI-CNRC contribue pour sa part à stimuler la capacité d'innovation des PME canadiennes.

- Stratégies et objectifs :**
- Créer des entreprises technologiques
 - Accroître la capacité d'innovation des entreprises
 - Améliorer la diffusion du savoir
 - Aider l'industrie canadienne

- Programmes clés :**
- Les 18 instituts de recherche du CNRC – voir la liste complète à l'annexe F
 - Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC
 - Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC
 - Centres de technologie du CNRC

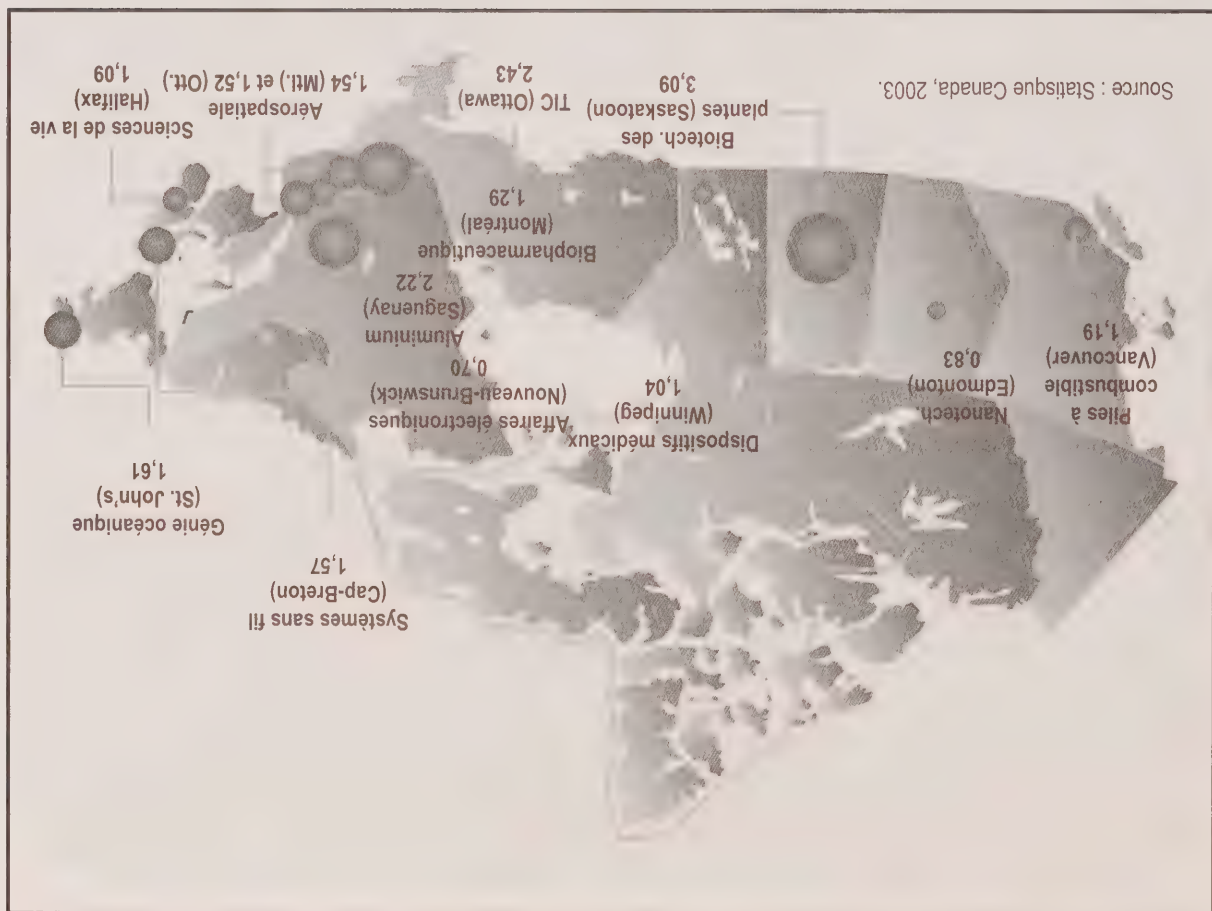
Résultats obtenus

Création de nouvelles entreprises technologiques

Lorsque le CNRC développe une technologie qui recèle un potentiel particulièrement intéressant sur le marché et qu'aucune entreprise existante n'est capable d'absorber cette technologie ou n'est intéressée à le faire, des entreprises entièrement nouvelles sont parfois créées afin d'amener ce produit sur le marché. Ces nouvelles entreprises lancent des produits et services novateurs sur le marché mondial et créent des emplois au Canada. Malgré une conjoncture peu favorable persistante en 2002-2003, le CNRC est parvenu à lancer trois nouvelles entreprises, créant ainsi 12 emplois exigeant des qualifications élevées. Ces trois entreprises portent à 55 le total d'entreprises créées par le CNRC depuis 1995-1996, ce qui représente environ 495 emplois créés et des investissements privés cumulatifs de 252 millions de dollars (voir la figure 2-5).

Mentionnons à titre d'exemple qu'une entreprise dérivée du CNRC, Sige Semiconductor Inc., est passée d'un effectif de trois employés à plus de 100 depuis 1996, a lancé de nouveaux produits sur le

Figure 2-4 : Grappes technologiques : concentration de l'emploi.



¹⁰ Section des indicateurs du savoir, Statistique Canada, juin 2003

¹¹ L'indice de concentration de l'emploi est calculé comme suit : pourcentage de personnes travaillant dans un secteur industriel et dans une collectivité données par rapport à l'ensemble des personnes travaillant dans ce secteur au Canada divisé par le pourcentage de la population canadienne travaillant dans cette collectivité. Par exemple, 2,49 p. 100 des emplois à Saskatoon sont associés au secteur de la biotechnologie des plantes et c'est à Saskatoon que travaille 0,8 p. 100 de la population canadienne, ce qui entraîne un indice de concentration de l'emploi pour ce secteur de 3,09. Cette donnée signifie que Saskatoon compte, dans le secteur de la biotechnologie des plantes, une concentration de personnes trois fois supérieure à la proportion de la population canadienne travaillant à Saskatoon.

La figure 2-4 donne la concentration de l'emploi dans les secteurs visés par les grappes technologiques et chez les partenaires de ces grappes dans chacune des collectivités où le CNRC possède des laboratoires. Par exemple, l'IBP-CNRC a joué un rôle clé dans la création d'une grappe en biotechnologie des plantes à Saskatoon. La concentration de l'emploi dans ce secteur y est plus de trois fois supérieure à celle de toute autre collectivité au Canada. L'IRB-CNRC appuie le secteur de la biopharmaceutique à Montréal, où la concentration de l'emploi dans ce secteur est 1,3 fois supérieure à celle du reste du Canada. L'ISM-CNRC et l'ITI-CNRC appuient la photonique, ainsi que le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) à Ottawa, ce qui donne une concentration de l'emploi dans ces secteurs 2,43 fois supérieure à celle du reste du Canada. Le CNRC appuie aussi le développement de nouvelles grappes technologiques comme celles des affaires électroniques à Fredericton, des piles à combustible à Vancouver et des technologies de l'aluminium au Saguenay; la concentration de l'emploi dans ces secteurs devrait y augmenter à mesure que les grappes prendront de l'expansion.

La croissance de l'emploi est un indicateur clé des retombées des grappes technologiques. Statistique Canada¹⁰ a élaboré un indice de concentration de l'emploi¹¹ qui établit dans quelle mesure la concentration de l'emploi dans un secteur donne au sein d'une collectivité où il y a une grappe technologique est plus forte que dans l'ensemble du Canada. Cet indice a été créé pour les collectivités et les secteurs d'activité industriels où le CNRC est présent. Il permettra de surveiller les progrès, dans les années à venir, des grappes technologiques en développement au Canada.

Concentration de l'emploi dans les grappes technologiques du CNRC

Tableau 2-3 : Installations de partenariat industriel du CNRC – Situation actuelle et prévue		Total	30 510		
Installation de partenariat industriel du CNRC (Ottawa, Ont.)	1 604	en activité	1998-1999		
Installation de l'édifice M-50 (Ont.)					
Institut Steacie des sciences moléculaires (Ottawa, Ont.)	743	terminé	2002-2003		
Institut du biodiagnostic (Winnipeg, Man.)	4 645	en conception	2004-2005		
Institut de biotechnologie des plantes (Saskatoon, Sask.)	6 914	en activité	2002-2003		
Institut national de nanotechnologie (Edmonton, Alb.)		prévue	2004-2005		
Institut d'innovation en piles à combustible (Vancouver, C.-B.)	520	en activité	1999-2000		
Institut Herzberg d'astrophysique (C.-B.)	115	en activité	2001-2002		
Installation de Penticon	200	en activité	2001-2002		
Installation de Victoria					

Tableau 2-3 : Installations de partenariat industriel du CNRC – Situation actuelle et prévue			
Emplacement	Superficie (en m ²)	État actuel	Date d'achèvement
Institut de dynamique marine (St. John's, T.-N.-L.)	600	en construction	2004-2005
Institut des biosciences marines (Halifax, N.-É.)	2 787	en construction	2003-2004
Institut des technologies de l'information, Centre des affaires électroniques (Fredericton, N.-B.)	766	terminé	2002-2003
Centre des technologies de l'aluminium, (Chicoutimi, Québec)	1 000	en construction	2003-2004
Institut de recherche en biotechnologie (Montréal, Québec)	9 800	en activité	1998-1999
Institut des matériaux industriels (Boucherville, Québec)	816	en construction	2003-2004

Retombées des grappes technologiques

Le CNRC stimule la création d'entreprises et d'emplois, les exportations et les investissements dans les régions grâce à ses incubateurs, un élément essentiel du processus menant à l'éclosion de grappes technologiques. Les entreprises en incubation bénéficient d'une valeur ajoutée sous la forme d'un accès au savoir-faire du CNRC. En 2002-2003, le CNRC comptait dans ses installations 95 entreprises en incubation, une augmentation de 30 p. 100 par rapport à l'an dernier. Lorsqu'elles connaissent du succès, les entreprises finissent par quitter les IPI du CNRC pour créer des emplois et de la prospérité au sein de leur collectivité. Douze locataires des IPI du CNRC ont ainsi pris leur envol en 2002-2003, soit deux de plus que l'an dernier. La forte demande de locaux dans les IPI du CNRC témoigne également du succès de cette initiative. Au total, 20 662 mètres carrés de locaux sont offerts aux entreprises, et ces locaux étaient cette année occupés à 94 p. 100 (voir le tableau 2-3). La nouvelle IPI de l'IBP-CNRC a ouvert ses portes à l'automne 2002 et la construction d'une autre IPI à Winnipeg commencera en 2003. La construction de nouvelles IPI à Edmonton et à Halifax devrait aussi commencer sous peu, ce qui portera le nombre d'installations de trois à douze.

Vancouver (Colombie-Britannique) – Piles à combustible et technologies de l'hydrogène

En 2002-2003, l'Institut d'innovation en piles à combustible du CNRC (IIPC-CNRC) a créé une commission consultative sur les piles à combustible réunissant autour d'une même table les principaux intervenants de tous les secteurs (public, universitaire et industriel) actifs dans le secteur des technologies de l'hydrogène et des piles à combustible. Quatre protocoles d'entente ont été signés avec les principaux partenaires de la grappe (Ballard Power Systems, Université Simon Fraser, Université de Colombie-Britannique et Ressources naturelles Canada). Six projets de recherche multipartites ont été entrepris, dont deux sont axés sur le développement de l'essentielle infrastructure de distribution de l'hydrogène qui serait utilisée par un éventuel parc de véhicules mus par des piles à combustible. Le Centre d'accélération du développement des technologies de l'IIPC-CNRC (installation de partenariat industriel) compte six nouveaux laboratoires adaptés à la maintenance en toute sécurité de l'hydrogène. Ce centre héberge actuellement quatre locataires.

aussi été créé afin de stimuler l'émergence d'entreprises locales dans le secteur de la nanotechnologie. Les plans d'un édifice de 20 000 mètres carrés à la fine pointe de la technologie qui hébergera une IPI ont été approuvés et la mise en chantier devrait avoir lieu à l'automne 2003.

Saskatoon (Saskatchewan) – Biotechnologie des plantes

Au cours des dix dernières années, Saskatoon s'est imposée comme un centre nord-américain de la recherche, du développement et de la commercialisation dans le secteur de la biotechnologie des plantes. L'institut de biotechnologie des plantes (IBP-CNRC), de concert avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, a été un joueur clé pendant plus de 20 ans dans le développement de cette grappe. Pour que son développement se poursuive, l'IBP-CNRC a officiellement inauguré une nouvelle IPI de 6 900 mètres carrés qui, en mars 2003, accueillait déjà cinq locataires, et a lancé un nouveau programme de recherche, l'Agriculture au service de la santé humaine. Celui-ci mettra l'accent sur le développement d'aliments fonctionnels et de produits nutraceutiques, un segment en émergence du secteur de la biotechnologie des plantes dont la valeur annuelle atteint 5,5 milliards de dollars au Canada. De plus, les chercheurs de l'IBP-CNRC, avec les conseillers en technologie industrielle du PARI-CNRC, ont participé à l'élaboration de deux cartes routières technologiques nationales dans le secteur des aliments fonctionnels et de la nutraceutique. L'une portait sur les composés bioactifs à l'ile-du-Prince-Édouard et l'autre, sur l'expansion de la grappe de Saskatoon dans le domaine des aliments fonctionnels et de la nutraceutique.

Edmonton (Alberta) – Nanotechnologie

Créer un nouvel institut de recherche pour en faire le noyau d'une grappe technologique en émergence est un processus de longue haleine. Cette année a été la première année d'activité de l'institut national de nanotechnologie du CNRC (INN-CNRC). En 2002-2003, les activités ont surtout consisté à mettre au point le programme de recherche et à tisser des liens avec la collectivité. Plusieurs événements de réseautage et de planification ont donc été organisés à l'intention des chercheurs universitaires, des chercheurs des laboratoires publics et des entrepreneurs. Un groupe consultatif sectoriel a

Forum des gestionnaires d'IPI

Compte tenu de l'augmentation du nombre d'IPI du CNRC un peu partout au pays, les gestionnaires de ces installations se sont réunis dans le cadre d'un atelier donné à l'institut de recherche en biotechnologie (IRB-CNRC) afin de discuter des enjeux liés au fonctionnement des IPI dans des domaines technologiques de pointe. Cet atelier a donné lieu à la formation du réseau des IPI du CNRC où se poursuivront les échanges d'expériences, de connaissances et d'information sur les meilleures pratiques.

Caprion Pharmaceuticals Inc. – Une autre entreprise née dans une IPI du CNRC

Caprion Pharmaceuticals Inc., qui ne comptait que huit employés en août 1998, a vu le jour dans l'IPI de l'IRB-CNRC. En trois courtes années, son effectif a gonflé jusqu'à 43 employés et après avoir réuni 42,6 millions de dollars américains en capital de risque, Caprion a quitté les locaux du CNRC pour voler de ses propres ailes. L'entreprise compte maintenant 85 employés dans une installation de recherche de 54 000 pieds carrés construite au coût de 31 millions de dollars à Montréal. Elle a réuni un financement de plus de 100 millions de dollars et a attiré dans ses rangs des experts internationaux en biologie cellulaire, en spectrométrie de masse et en bioinformatique. L'entreprise n'a pas pour autant oublié l'aide des premiers jours du CNRC. L'IPI du CNRC est « un lieu unique pour toute entreprise de biotechnologie en démarrage. Les IPI du CNRC mettent à la disposition des petites entreprises une infrastructure et un soutien auxquels elles ne pourraient même pas rêver à un prix si raisonnable ». Caprion reconnaît également au CNRC tout le mérite d'avoir « joué un rôle crucial dans la création d'un réseau fonctionnel d'entreprises, de gens et de chercheurs susceptibles de s'entraider mutuellement de telle sorte que sur tous les plans, Montréal puisse devenir un centre de biotechnologie... »

Lloyd Segal
Président et chef de la direction
Caprion Pharmaceuticals Inc.

Winnipeg (Manitoba) – Technologies des appareils médicaux

L'IBD-CNRC travaille actuellement à assurer la croissance de la grappe régionale dans le secteur des appareils médicaux au Canada. Dans le cadre de l'expansion de la grappe en sciences de la vie à Halifax, l'IBD-CNRC travaille actuellement à l'installation d'un appareil d'IRM au Centre de traitement des lésions cérébrales et maintiendra sur place un groupe de recherche permanent. Avec les groupes de recherche déjà établis à Calgary et à Halifax, l'IBD-CNRC compte donc maintenant sur deux installations satellites. De plus, le plan actuel de développement de la grappe prévoit la mise en œuvre de mécanismes afin d'établir des liens entre les PME productrices d'appareils médicaux et les chercheurs de pointe des laboratoires publics de partout au pays. En 2002-2003, l'IBD-CNRC a publié les plans d'une IPI de 2 000 mètres carrés où les entreprises en démarrage pourraient obtenir des locaux, des services d'aide à l'innovation et un accès aux meilleurs chercheurs et aux meilleures installations de recherche au pays. La mise en chantier devrait se faire cet automne et les travaux, être terminés en 2005.

Ottawa (Ontario) – Photonique

La grappe du secteur des technologies de l'information et des télécommunications à Ottawa a souffert du repli dans ce secteur d'activité au début de 2001. En collaboration avec l'Université Carleton et la province, l'ISM-CNRC veut donner un nouveau souffle au secteur de la photonique en construisant le Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques (CCFDP), une installation de prototypage à la fine pointe de la technologie (et un maillon important de la chaîne d'innovation en photonique). Amorcées en novembre 2002, les travaux de construction prendront fin au début de 2004. Des efforts ont été déployés afin de conclure des alliances nationales et internationales, d'élaborer des stratégies de marketing et de communication, d'embaucher les employés clés et d'obtenir des ressources afin d'accroître les retombées du CCFP dans le secteur de la photonique au Canada.

La grappe de biotechnologie de Montréal est l'une des grappes industrielles canadiennes les plus développées au Canada, et Montréal est largement reconnue comme l'un des principaux centres de biotechnologie en Amérique du Nord. Pour ajouter à ces succès, DSM Biologics, locataire depuis longtemps de l'IPI de l'IRB-CNRC a confirmé qu'elle bâtirait au coût de 450 millions de dollars une grande usine de biopharmaceutique à Montréal. Cette usine produira des anticorps monoclonaux et des protéines recombinantes en s'appuyant sur des technologies de culture cellulaire de mammifères. Cette nouvelle génération de médicaments représente le segment le plus prometteur de la biopharmaceutique et celui dont la croissance est actuellement la plus rapide. La Société générale de financement du Québec, Industrie Canada, Partenariat technologique Canada, la ville de Montréal et le CNRC ont travaillé en étroite collaboration afin de favoriser l'investissement de DSM Biologics et l'expansion de cette entreprise à Montréal.

Francis Bellido
Président et chef de la direction
SGF Santé

« Cette expansion, qui se déroulera en deux étapes, placera Montréal, le Québec et le Canada à l'avant-garde de la biotechnologie en Amérique du Nord. »

CTFA-CNRC ont participé à l'élaboration de propositions faisant appel à plusieurs partenaires soumise au CRIAQ. Le CTFA-CNRC a aussi resserré ses liens avec l'École Polytechnique, l'Université Concordia et l'Université McGill en parrainant des projets soumis par des étudiants de premier cycle, en favorisant la recherche concertée et en offrant des possibilités de formation.

L'industrie et facilite la collaboration dans les projets de recherche préconcurrentiels. Les chercheurs du d'innovation en aérospatiale au Québec (CRIAQ), qui répertorie les sujets de recherche d'intérêt pour CTFA fera partie d'un Réseau de centres d'excellence provincial, le Consortium de recherche et plusieurs universités québécoises (Sherbrooke, Concordia, École Polytechnique, Laval et McGill), le fabricants du secteur de l'aérospatiale (Bombardier, Bell Helicopter et Pratt & Whitney Canada) et de l'automne 2003 et le Centre amorcera ses activités au printemps 2004. En compagnie des principaux La construction du CTFA-CNRC sur le campus de l'Université de Montréal devrait se terminer dès l'échelle mondiale.

aérospatiale à Montréal et appuyer son développement afin d'en faire une grappe concurrentielle à CNRC (CTFA-CNRC), qui est actuellement en construction, viendra épauler le secteur de la fabrication industrie biopharmaceutique. Le nouveau Centre des technologies de fabrication aérospatiale du Montréal est réputée pour le dynamisme de son secteur de la fabrication en aérospatiale et de son **Montréal (Québec) – Fabrication aérospatiale et biopharmaceutique**

région des investissements étrangers et d'appuyer la création de nouvelles entreprises. considèrent déjà le CTA-CNRC comme une installation de calibre mondial susceptible d'attirer dans la transformation de l'aluminium), avec Alcan et avec plusieurs PME locales. Les leaders de la collectivité partenariats de recherche importants avec TransAl (un groupe d'entreprises spécialisées dans la technologique concurrentielle à l'échelle mondiale. On est arrivé à ce résultat en créant des entreprises et des organisations locales, toutes désireuses de créer dans la région une grappe La construction du CTA-CNRC prendra fin à l'automne 2003. Le CTA-CNRC a obtenu le soutien des PME ses installations de R-D et ses chercheurs, ce qui ouvrira des possibilités de recherche conjointe. éléments essentiels à une plus grande capacité d'innovation. Le CTA-CNRC mettra au service de ces région compte déjà un grand nombre de PME dans ce secteur, mais il leur manque encore certains concurrentielle à l'échelle mondiale dans la fabrication de produits en aluminium à valeur ajoutée. La l'Université du Québec à Chicoutimi, contribuera à rendre cette région, et le Canada en général, plus aluminium, le Centre des technologies de l'aluminium du CNRC (CTA-CNRC), érigé sur les terrains de Misant sur les forces du Saguenay-Lac-Saint-Jean dans le secteur de la fabrication de produits en **Saguenay-Lac-Saint-Jean (Québec) – Technologies de l'aluminium**

surtout sur la manière dont certains produits naturels améliorent la santé humaine et animale. province. L'ISNS-CNRC effectuera de la recherche fondamentale liée à la santé en se concentrant

investissement de 3,5 millions de dollars de la de 28 millions de dollars sur cinq ans et à un fonctionnera grâce à un investissement fédéral Situé sur le campus de l'UPÉI, l'ISNS-CNRC l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard (UPÉI). province de l'Île-du-Prince-Édouard et de économique du Canada atlantique, de la partenariat avec l'Agence de promotion (ISNS-CNRC). Cet institut a été créé en sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC contexte que s'inscrit la création de l'Institut des dernière main l'an dernier. C'est dans ce l'Île-du-Prince-Édouard, à laquelle on avait mis la

**Allan Rock,
ministre de l'Industrie**

« Cette annonce marque le début d'une nouvelle ère de recherche et d'innovation à l'I.-P.-É. et confirme le caractère vraiment national du CNRC. La création de ce premier institut à l'I.-P.-É. donne une dimension particulière à la recherche et à l'innovation dans la province, et garantit que le Canada demeurera à la fine pointe des découvertes et des technologies de nature à améliorer la santé humaine et animale. »

Carte routière technologique des secteurs maritime et océanique⁹ a défini 16 débouchés possibles à être analysés d'entrée de jeu, dans le domaine de la construction navale, de l'exploitation des gisements pétroliers et gaziers en mer, des opérations maritimes, de l'aquaculture et des technologies océaniques. L'installation de partenariat industriel (IPI) de l'IDM-CNRC offrira un soutien aux jeunes entreprises de cette grappe. Une des entreprises locales de l'IDM-CNRC, NavSim Technologies Inc. (une entreprise dérivée des activités du CNRC), a quitté l'installation car elle est devenue autonome.

Halifax (Nouvelle-Écosse) – Sciences de la vie et biotechnologie marine

Le manque de locaux et le besoin de nouvelles installations pour assurer le développement de la grappe ont été désignés comme les priorités absolues dans le plan d'action de la grappe technologique élaboré par la Life Sciences Development Association (LSDA) en 2001-2002. Entre autres éléments du plan cadre de la LSDA relatif aux installations, mentionnons la construction de l'IPI de l'IBM-CNRC et du Centre de traitement des lésions cérébrales. En 2002-2003, on a procédé à la levée de la première pellette de terre d'une IPI de 2 787 mètres carrés, qui hébergera un appareil de résonance nucléaire magnétique à aimant cuirassé et offrira aux nouvelles entreprises technologiques les locaux qui leur font si cruellement défaut. L'IBD-CNRC a installé un appareil d'imagerie par résonance magnétique (IRM) au Centre de traitement des lésions cérébrales du Queen Elizabeth II Health Sciences Centre.

Nouveau-Brunswick et Cap-Breton (Nouvelle-Écosse) – Affaires électroniques et technologies du sans-fil

Les activités de sensibilisation des partenaires et de la population sont au centre de la stratégie de développement de la grappe technologique du Nouveau-Brunswick et du Cap-Breton. En 2002-2003, des employés de l'ITI-CNRC ont rencontré les représentants de près de 200 entreprises et organisations, en plus d'organiser plusieurs conférences, séminaires et symposiums. L'Institut a ainsi rejoint plus de 9 000 personnes dans près de 90 rencontres publiques. L'ITI-CNRC impute ce succès à sa méthode axée sur la collaboration qui incite la collectivité à participer à ses efforts, à collaborer avec le CNRC et à faire affaire avec lui. Entre autres faits saillants pour 2002-2003, mentionnons une augmentation de 25 p. 100 du nombre de chercheurs, l'arrivée du premier locataire dans la toute nouvelle IPI de Fredericton ainsi que le développement du « Corridor de l'innovation » de concert avec le Parc du savoir du Grand Fredericton et l'Université du Nouveau-Brunswick.

À Sydney, la collectivité travaille à l'élaboration d'une stratégie pour attirer davantage d'entreprises du secteur de la technologie de l'information au Cap-Breton et pour mettre en valeur le partenariat entre le CNRC et le University College of Cape Breton. Par exemple, des chercheurs du groupe de recherche de l'ITI-CNRC à Sydney ont assisté à l'ITExpo 2002 de Sydney, ce qui s'est avéré une excellente occasion de mettre en valeur la présence et le travail du CNRC au Cap-Breton.

Île-du-Prince-Édouard – Sciences nutritionnelles et santé

Dans le cadre de ses efforts pour développer et lancer une grappe technologique dans le secteur des composés bioactifs à l'Île-du-Prince-Édouard, l'IBM-CNRC a commencé la mise en application des recommandations formulées dans la Carte routière technologique du secteur des bioressources à

⁹ On peut consulter la Carte routière des secteurs maritime et océanique à l'adresse http://route.nrc-cnrc.gc.ca/ocean/home_f.cfm pour obtenir plus de détails.

Tableau 2-2 : Attribution des ressources aux grappes technologiques du CNRC

Emplacement	Secteur visé	Échéancier	Ressources
St. John's (T.-N.-L.)	Technologies océaniques et marines	2000-2001 – 2004-2005	20 millions \$
Halifax (N.-É.)	Sciences de la vie et biotechnologie marine	2000-2001 – 2004-2005	20 millions \$
Fredericton (N.-B.), Sydney (N.-É.)	Affaires électroniques et technologies du sans-fil	2000-2001 – 2004-2005	35 millions \$
Charlottetown (I.-P.-É.)	Sciences nutritionnelles et santé	2003-2004 – 2007-2008	20 millions \$
Saguenay – Lac-Saint-Jean (Québec)	Technologies de l'aluminium	2002-2003 – 2006-2007	32 millions \$
Montréal (Québec)	Biopharmaceutique	2002-2003 – 2006-2007	5 millions \$
Ottawa (Ont.)	Photonique	2002-2003 – 2006-2007	30 millions \$
	Aérospatiale		22 millions \$
Winnipeg (Man.)	Technologies des appareils médicaux	2002-2003 – 2006-2007	10 millions \$
Saskatoon (Sask.)	Biotechnologie des plantes	2002-2003 – 2006-2007	10 millions \$
Regina (Sask.)	Infrastructures urbaines durables	2003-2004 – 2007-2008	10 millions \$
Edmonton (Alb.)	Nanotechnologie	2002-2003 – 2006-2007	60 millions \$
Vancouver (C.-B.)	Piles à combustible et technologies de l'hydrogène	2002-2003 – 2006-2007	20 millions \$
Victoria / Pentiction (C.-B.)	Astronomie	2003-2004 – 2007-2008	20 millions \$

Résultats obtenus :

Base d'activités de R-D concurrentielles pour favoriser le développement des grappes

Participation de la collectivité aux activités des grappes technologiques, leadership local et stratégies communautaires

St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador) – Technologies océaniques et marines

Le service du développement économique de St. John's et la chambre de commerce locale font valoir les atouts de la ville et de la région comme centre d'excellence en océanologie. Les dirigeants municipaux ont également proclamé la semaine du 20 au 26 octobre *Semaine de l'océan*. La toute nouvelle association de développement d'une grappe technologique, Oceans Advance, dont l'IDM-CNRC est membre, travaille de concert avec les autorités municipales et le St. John's Economic Development à la promotion du développement d'un parc technologique industriel à St. John's. La

Résultat : D'ici 2006, le CNRC contribuera au développement de nouvelles grappes d'innovation viables et concurrentielles dans au moins dix collectivités canadiennes.

Importance pour le Canada : Le CNRC est déterminé à servir de catalyseur à la croissance des grappes technologiques locales au Canada. Cette stratégie du CNRC mise sur les atouts existants des collectivités canadiennes en favorisant le développement des capacités de R-D du CNRC et leur transfert vers l'industrie, en consolidant ces atouts et en appuyant les PME par l'entremise du PARI-CNRC et par la construction d'installations de partenariat industriel. Le principal avantage de cette stratégie pour les Canadiens est l'émergence de grappes technologiques communautaires concurrentielles à l'échelle mondiale qui stimulent la productivité, la création d'emplois et les échanges commerciaux. Proactif, le CNRC incite les intervenants locaux à se constituer des réseaux, à manifester leur leadership et à partager leurs connaissances.

Stratégies et objectifs :

- Bâir une base de recherche et de développement concurrentielle de nature à permettre le développement des grappes
- Stimuler la participation de la collectivité à l'édification des grappes technologiques grâce au leadership local et à des stratégies judicieuses
- Évaluer les retombées des activités des grappes technologiques

Programmes clés :

- Les 18 instituts de recherche du CNRC – voir la liste complète à l'annexe F
- Programme d'aide à la recherche industrielle du CNRC
- Institut canadien de l'information scientifique et technique du CNRC

La création de grappes technologiques est reconnue comme un des objectifs importants du gouvernement en matière d'innovation. Le CNRC a participé activement au succès de certaines grappes technologiques dans différents domaines de la science et du génie. Nous songeons ici notamment aux grappes technologiques arrivées à maturité dans le secteur biopharmaceutique à Montréal, dans le secteur des technologies de l'information à Ottawa et dans le secteur de la biotechnologie des plantes à Saskatoon. Au cours des quatre dernières années, le CNRC a obtenu de nouveaux crédits afin de mettre en œuvre sa stratégie nationale de création de grappes technologiques (voir tableau 2-2). Ce financement comprend notamment une enveloppe de 110 millions de dollars sur cinq ans, dont le versement a été annoncé en juin 2000 dans le cadre de l'initiative Partenariat pour l'investissement au Canada atlantique, et une enveloppe de 230 millions de dollars sur six ans pour accroître le nombre de grappes technologiques ailleurs au Canada. Dans le budget de 2003, le gouvernement annonçait son intention de mettre en œuvre deux nouvelles initiatives régionales dans le domaine de l'innovation, à Charlottetown (I.-P.-É.) et à Regina (Saskatchewan).

de cette nouvelle technologie. De plus, les chercheurs de l'IMI-CNRC, au nom de BiortheX Inc., ont développé une méthode de fabrication nettement plus efficace des implants biomédicaux de forme complexe s'appuyant sur des mousses métalliques. Ces mousses se caractérisent par une structure et des propriétés proches de celles des os humains. Cette technologie rendra les implants plus accessibles et simplifiera les interventions chirurgicales.

Les chercheurs de l'Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement du CNRC (ITPCE-CNRC) ont poursuivi leurs travaux en génie tissulaire et leurs recherches sur les cornées artificielles en s'appuyant sur une matrice en polymère transparent qui permet la croissance des cellules cornéennes. Certains partenaires industriels sont intéressés à poursuivre le développement de cette cornée artificielle afin de la commercialiser.

L'ITPCE-CNRC a étudié les effets de l'ajout à l'essence de composants oxygénés et renouvelables sur les émissions des moteurs et en est venu à la conclusion que les émissions générées par les moteurs diesel lourds dépendent de propriétés compositionnelles clés de ce carburant et non pas de la source de pétrole brut. Cette recherche est importante pour les organismes de réglementation et est prometteuse en ce qui concerne l'amélioration éventuelle de la qualité de l'air urbain par une réduction des émissions de particules.

L'Institut des technologies de fabrication intégrée du CNRC (ITFI-CNRC) a développé un processus de décapage chimique inoffensif pour l'environnement afin de remplacer le nettoyage au jet de sable conventionnel préalable à l'application du revêtement sur les polymères de stéréolithographie ainsi qu'un processus de revêtement par immersion pour les alliages de magnésium. Les résultats de ces recherches pourraient être appliqués dans le secteur de l'usinage rapide et de l'apprêtage des métaux et offrent aux entreprises de ce secteur une méthode qui sera à la fois plus économique et inoffensive pour l'environnement.

Un talent sûr pour le dessin

Des chercheurs de l'Institut des technologies de fabrication intégrée du CNRC (ITFI-CNRC) créent de nouvelles applications puissantes pour les ordinateurs à stylet qui accroîtront grandement la rapidité et l'efficacité du processus de conception d'automobiles. L'an dernier, l'équipe a créé un prototype d'un nouveau système de dessin intelligent capable de transformer en dessins mécaniques 3-D des croquis faits à main levée sur un ordinateur tablette. Ce système « traduit » d'abord les croquis en des formes couramment utilisées en dessin mécanique, comme des courbes, des lignes, des rectangles et des ellipses. Le système reproduit ensuite le croquis en objet 3-D en utilisant une méthode innovatrice qui simplifie grandement la transformation des dessins 2-D en modèles 3-D. Même si le système vise initialement à répondre aux besoins des concepteurs d'automobiles, les solutions mises au point sont génériques et pourraient facilement être adaptées pour des applications dans d'autres domaines du dessin mécanique.

Institut des technologies de fabrication intégrée du CNRC

Les chercheurs de l'Institut des matériaux industriels du CNRC (IMI-CNRC), en collaboration avec Finition Ultraspéc Inc. ont optimisé un procédé de plaqage au moyen d'un alliage de nickel et de zinc développé par le CNRC. Le procédé amélioré empêche la corrosion de certaines pièces vitales des avions. Ce revêtement représente une solution de rechange économique et écologique au revêtement de cadmium actuellement utilisé dans l'industrie. Le cadmium est en effet dangereux pour l'environnement et cause des problèmes de santé chez les gens qui entrent en contact avec ce matériau. Certains fabricants comme Boeing, Airbus et Bombardier ont accueilli avec plaisir l'annonce

Fabrication

L'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) a poursuivi ses recherches visant à développer une gamme de bétons conducteurs d'électricité qui auront des applications directes dans le domaine de la sécurité, en permettant de bloquer le passage des ondes radio dans certains immeubles, et ses recherches pour le développement d'outils logiciels qui aideront les concepteurs de systèmes d'éclairage à réduire la consommation d'énergie de ces systèmes et à accroître le confort des occupants. Une troisième étude a également porté sur la surveillance du rendement thermique des « toits verts » ou jardins de toit et des eaux de ruissellement de ces dispositifs. L'IRC-CNRC a également développé des technologies de membranes résistantes à l'eau et aux racines pour les « toits verts ». Un toit vert peut réduire de manière appréciable les fluctuations de température sur la surface de la toiture et réduire l'apport de chaleur provenant de la toiture d'un immeuble, réduisant ainsi la quantité d'énergie nécessaire à sa climatisation.

Construction

Les chercheurs de l'Institut de dynamique marine (IDM-CNRC) ont développé une technologie novatrice permettant de diriger un véhicule sous-marin rapidement dans une direction arbitraire. La batterie d'impulseurs à effet de sol et tangage autonome atténué permet à un impulseur unique d'engendrer une force substantiellement plus élevée, ce qui autorise des accélérations soudaines comparativement aux ailes conventionnelles sans dispositif d'amortissement. Ce projet en est à sa phase initiale et pourrait mener à une amélioration révolutionnaire de la manœuvrabilité des véhicules sous-marins autonomes.

Génie océanique et industries marines

En collaboration avec Environnement Canada et Agriculture et Agroalimentaire Canada, les chercheurs de l'IRA-CNRC participent aux recherches sur les échanges d'énergie et de gaz à l'état de trace entre la surface terrestre et les couches limites de l'atmosphère pour développer des modèles atmosphériques ou biosphériques qui permettront de prévoir à long terme le temps qu'il fera et d'étudier les changements climatiques planétaires. À plus long terme, ces recherches amélioreront la connaissance de la physique atmosphérique liée au changement climatique et permettront au Canada d'améliorer la qualité de l'environnement et de le protéger.

civils et militaires et à la compréhension des facteurs influant sur le réchauffement planétaire et sur la protection de l'atmosphère terrestre. En collaboration avec l'industrie, des recherches ont été effectuées pour évaluer la faisabilité de combiner des images réelles et synthétiques afin de permettre aux équipes aériennes de recherche et de sauvetage de pénétrer dans des zones à visibilité réduite au moyen d'un système de vision synthétique perfectionné. Ce projet a établi hors de tout doute que les applications futures du concept mèneront à une efficacité accrue des opérations aériennes de recherche et de sauvetage et à une plus grande sécurité des équipes chargées de les mener.

signal par des protons extravasculaires », ne prend qu'un instantané de la densité des protons au moyen d'un système d'IRM à faible champ magnétique. Cette technologie est moins coûteuse sur le plan de l'utilisation et de l'entretien, ce qui pourrait permettre aux pays en développement de bénéficier de techniques d'imagerie médicale à la fine pointe du progrès.

Les chercheurs de l'Institut de biotechnologie des plantes du CNRC (IBP-CNRC) ont lancé un nouveau programme de recherche en nutraceutique — recherche sur des produits médicinaux naturels et des suppléments alimentaires dérivés des plantes — qui vise à développer des espèces de plantes comportant toujours des niveaux élevés de composés médicinaux actifs. Ces recherches contribueront à la diversification de l'agriculture canadienne par l'ajout de nouvelles cultures de grande valeur.

Le Réseau de bioinformatique canadien (RBC) a fait l'objet d'une évaluation formelle en 2002 (voir l'annexe C). Il continue de mettre au service de chercheurs canadiens et d'autres nationalités des bases de données biologiques et des logiciels et contribue ainsi à l'analyse des protéines et des molécules d'ADN ou d'ARN. Le RBC sert de portail d'accès à environ 100 bases de données différentes et à quelque 120 applications populaires dans le domaine des sciences de la vie grâce à une infrastructure accessible d'un océan à l'autre. Le RBC reçoit plus de 200 000 demandes de renseignements par mois. En octobre 2002, Sun Microsystems Inc. a désigné le RBC comme un centre d'excellence Sun en bioinformatique répartie, la première désignation du genre.

Technologie de l'information et des communications

Les chercheurs de l'Institut de technologie de l'information (ITI-CNRC), en collaboration avec Neptec, l'Agence spatiale canadienne et l'Université McGill, ont développé le tout premier système portatif d'acquisition tridimensionnelle de haute précision pour objets en mouvement. Les fabricants de dispositifs médicaux ont déjà exprimé de l'intérêt pour cette technologie qu'ils souhaitent utiliser dans des applications de surveillance des malades. Afin de permettre aux personnes handicapées d'interagir plus facilement avec un ordinateur, les chercheurs de l'ITI-CNRC ont aussi développé un système de pointage utilisant les mouvements du nez (baptisé « *Mouse* »). Cette technologie offre une solution de rechange aux dispositifs de saisie comme une souris, car elle n'exige pas l'utilisation des mains grâce à une caméra perfectionnée intégrée.

Sciences physiques et ingénierie

Aérospatiale

L'Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) a mené des recherches qui ont contribué à la sécurité des transports ainsi qu'à la conception efficace et à l'utilisation économique des aéronefs

XYZ-RGB – Le moteur de la nouvelle génération d'effets spéciaux

Arius 3-D, une entreprise dérivée des activités du CNRC se spécialisant dans les technologies de balayage tridimensionnel, a elle-même donné naissance à une entreprise dérivée qui connaît énormément de succès. La société XYZ-RGB d'Ottawa a en effet frappé dans le mille lorsqu'elle a décidé d'appliquer les technologies de balayage tridimensionnel à l'industrie du spectacle. L'entreprise est l'auteur d'un certain nombre d'effets spéciaux dans le film *La matrice rechargée*. Son rôle a consisté à générer des reproductions numériques tridimensionnelles des acteurs, ce qui a permis la réalisation de cascades qui étaient trop dangereuses ou physiquement impossibles. Pour ajouter à ses succès, XYZ-RGB travaille maintenant d'arrache-pied à la création des effets visuels du dernier film de la trilogie du *Seigneur des anneaux*. Cette technologie de balayage tridimensionnel a été développée à l'Institut de technologie de l'information du CNRC.

Mike A. Harpold, Ph.D.
Vice-président exécutif, LipoScience, Inc.

Nouveau test non invasif de dépistage du cancer du côlon

« En ce qui concerne LipoScience et le développement conjoint (continu) d'un test non invasif de dépistage du cancer colorectal, je suis enchanté de la collaboration totale de vos excellents chercheurs. En outre, l'IBD-CNRC a démontré une détermination peu commune à combiner de manière judicieuse les activités de recherche et de développement, ce qui est absolument essentiel à la commercialisation réussie de systèmes analytiques aussi perfectionnés que les SRM. »

Institut des biosciences marines
du CNRC

Les peptides de la pili : un nouveau moyen de défense contre les bactéries résistantes aux antibiotiques

La très robuste pili rouge survit aux froides températures des océans dans une eau où pullulent les bactéries, car elle est protégée par un arsenal puissant de peptides antimicrobiens. Les chercheurs de l'IBM-CNRC ont isolé le gène qui exprime ces peptides possédant un potentiel thérapeutique important. Les recherches démontrent que ces peptides sont particulièrement efficaces contre la levure infectieuse *Candida* et que certains sont actifs contre la bactérie staphylocoque qui infecte souvent les salles d'hôpitaux. Les chercheurs se concentrent maintenant sur le développement d'un système d'expression microbien pour les gènes peptidiques afin de récolter de grandes quantités de peptides à peu de frais.

causant des infections pulmonaires graves et fulgurantes lorsqu'elle est absorbée sous forme pulvérisée. Cet agent bactériologique est l'un des plus recherchés par les groupes terroristes. L'ISB-CNRC a aussi développé des modèles de la maladie de Parkinson qui orienteront les recherches vers de nouveaux traitements fondés sur le remplacement des cellules chez les personnes atteintes de cette maladie ou d'autres maladies neurodégénératives.

Les chercheurs de l'Institut des biosciences marines du CNRC (IBM-CNRC) ont identifié des lectines de type C qui jouent un rôle dans l'immunité innée, ce qui pourrait s'avérer utile dans la compréhension de lectines similaires et, plus généralement, dans la compréhension de l'immunologie humaine. Les chercheurs du CNRC ont aussi déployé des efforts importants afin d'étudier la capacité d'adaptation qui permet aux poissons de résister au froid et au gel, ce qui devrait permettre l'acquisition de connaissances cruciales en médecine humaine.

Les chercheurs de l'Institut de recherche en biotechnologie du CNRC (IRB-CNRC) ont participé à un certain nombre de projets visant à améliorer la qualité de vie des Canadiens et notamment à des projets de recherche sur des traitements contre le cancer et sur certains agents antiglycation qui permettraient de traiter les complications liées au diabète. De plus, des projets de recherche sur la réparation des dommages causés à l'environnement, menés en collaboration avec le ministère de la Défense nationale et du United States Air Force, permettront de mettre au point des procédés de traitement des sols et des eaux souterraines contaminés par des explosifs, ceux-ci comportant des agents toxiques et cancérogènes.

Après avoir procédé à des tests sur plus de 400 échantillons, les chercheurs de l'Institut du biodiagnostic du CNRC (IBD-CNRC) ont démontré que la technique de spectroscopie par résonance magnétique est précise à 90 p. 100 dans l'analyse des échantillons de selles afin de détecter la présence de cancer du côlon et de polypes précancéreux. Les chercheurs de l'IBD-CNRC ont produit des images d'IRMf au moyen d'un système de champs magnétiques faibles peu coûteux et exigeant un entretien minimal. Les méthodes habituelles exigent des systèmes d'IRM à champ magnétique puissant. Par contraste, cette nouvelle technique, connue sous le nom « d'amplification du

Des recherches avantageuses pour les Canadiens

La présente section met en valeur les découvertes réalisées par le CNRC ainsi que le potentiel et les avantages de certaines d'entre elles.

Recherche par découverte

Astronomie et astrophysique

Au moyen du Télescope Canada-France-Hawaii et du Cerro Tololo Inter-American Observatory, les chercheurs de l'Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC (IHA-CNRC) ont découvert trois nouvelles lunes de Neptune, ce qui porte à onze le nombre de satellite connus de cette planète géante gazeuse. Ces lunes dans l'orbite de Neptune sont les premières à être découvertes depuis le passage de la sonde Voyager II à proximité de cette planète en 1989 et les premières à être découvertes au moyen d'un télescope terrestre depuis 1949. Les chercheurs de l'IHA-CNRC et les astronomes du Royaume-Uni ont étudié la lumière infrarouge émise par le quasar le plus éloigné connu de l'univers et ont découvert qu'il contenait un trou noir trois milliards de fois plus massif que le soleil. Cette lumière a été émise il y a 13 milliards d'années, lorsque l'univers n'avait atteint que 6 p. 100 de son âge actuel.

Sciences moléculaires

Les chercheurs de l'Institut Steacie des sciences moléculaires du CNRC (ISSM-CNRC) ont réussi une percée scientifique importante en suivant le mouvement des atomes dans une molécule d'hydrogène. Maints scientifiques partout dans le monde s'efforcent de comprendre le mouvement des atomes dans les molécules. Les résultats des recherches du CNRC dans ce domaine ont été publiés dans la revue *Nature*, édition du 20 février 2003. Selon les conclusions des chercheurs, les électrons pourraient être utilisés dans des applications d'imagerie de précision, ce qui n'a encore jamais été accompli.

Métrologie

Les chercheurs de l'Institut des étalons nationaux de mesure du CNRC (IENM-CNRC) ont étendu la mesure de la puissance des micro-ondes des câbles coaxiaux et des guides d'ondes dans la fourchette des 40 à 50 giga-hertz. Cela sera utile dans la construction du nouveau satellite de Télésat qui desservira le Nord du Canada et dans la mise sur pied d'un réseau de télécommunications fiable dans cette région.

Sciences de la vie

Les chercheurs de l'Institut des sciences biologiques du CNRC (ISB-CNRC) ont poursuivi leur travail en vue de produire un vaccin contre la *Francisella tularensis* (ou fièvre de la mouche du cerf), une bactérie pathogène

Isolation des câbles souterrains à haute tension

Les molécules d'eau et d'autres contaminants causent des faiblesses dans l'isolant polymère des câbles électriques souterrains à haute tension, ce qui peut entraîner des défaillances. Les câbles dont l'isolant fait appel à des technologies plus anciennes peuvent se détériorer dans une période aussi courte que dix ans. Or des technologies retardant les effets nocifs de l'eau peuvent procurer à ces mêmes câbles une durée de vie utile de 40 ans. Même si plusieurs composés ayant cet effet sont offerts sur le marché, l'isolant développé par l'ENM-CNRC a surclassé ses concurrents les plus proches dans des tests indépendants menés en laboratoire. Pendant des essais de vieillissement accéléré, les câbles isolés avec le polymère développé par l'ENM-CNRC ont résisté aux champs électriques pendant une période deux fois plus longue que les câbles isolés avec d'autres genres d'isolant.

Institut des étalons nationaux de mesure du CNRC

Deux grandes initiatives sont actuellement en cours pour donner suite à ces recommandations issues de l'atelier :

- Fraîchement réactivé, le Conseil consultatif des sciences et de la technologie du Premier ministre (CCST) a désigné la commercialisation des technologies comme un enjeu prioritaire pour l'année à venir et fournira donc des conseils de haut niveau sur la manière d'accroître la capacité de commercialisation du Canada dans les secteurs privé et public ainsi que dans les secteurs universitaire et collégial au Canada. Les travaux du CCST prendront fin dès l'automne 2003.
 - Le Conference Board du Canada a utilisé les résultats du rapport comme point de départ pour l'élaboration de son cinquième rapport annuel sur l'innovation, qui sera au centre de la Conférence nationale sur l'innovation du Conference Board du Canada en novembre 2003.
- Pour plus de renseignements sur la *Stratégie d'innovation du Canada*, nous vous invitons à consulter le site Web suivant : <http://www.strategieinnovation.gc.ca>

- **Développement durable et changement climatique** : Le CNRC participe à un certain nombre d'initiatives sur le changement climatique et le développement durable financées par le Fonds d'action pour le changement climatique (FACC) (voir <http://www.climatechange.gc.ca/>).
- Dans le cadre de l'initiative pour des entreprises sans gaspillage, le PARI-CNRC a travaillé avec des PME au financement de projets technologiques susceptibles de réduire les émissions de gaz à effet de serre tout en stimulant le développement économique et social, et ce en éliminant le gaspillage et les activités qui n'ajoutent rien à la valeur de base d'une entreprise.
- L'Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement du CNRC (ITPCE-CNRC) participe aux activités du Comité exécutif sur la science, les impacts et l'adaptation du FACC, ainsi qu'à un certain nombre de projets sur le développement durable notamment avec le Bureau du développement durable de la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie.
- L'Institut de recherche en construction du CNRC (IRC-CNRC) mène trois projets liés au changement climatique : jardins de toit, poussière produite par les fours à ciment (diversion du flux de déchets) et économies d'énergie dans le domaine de l'éclairage et de la ventilation.
- L'Institut de recherche aérospatiale du CNRC (IRA-CNRC) participe à un certain nombre de projets dont l'un vise à mesurer la quantité d'oxyde nitreux dans l'atmosphère, un gaz à effet de serre important dont le potentiel de réchauffement climatique est 300 fois plus élevé que celui du bioxyde de carbone. Les travaux ont montré que les émissions d'oxyde nitreux peuvent être contrôlées en modifiant les pratiques agricoles.
- Le Centre d'hydraulique canadien (CHC-CNRC) gère un programme de R-D de cinq ans sur les modèles numériques avancés d'écoulement polyphasique granulaire en vue de réduire les émissions de gaz à effet de serre résultant d'un large éventail de procédés industriels au Canada, dont la production de ciment et d'aluminium, la manutention de la biomasse et les exploitations minières.

- **Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC) :** L'IRTC réunit plusieurs ministères fédéraux qui unissent leurs efforts afin de préparer le Canada à réagir à la menace du terrorisme. L'IRTC a annoncé le lancement de 24 projets de recherche sur la lutte au terrorisme sélectionnés dans le cadre de l'octroi de sa première enveloppe budgétaire. Le CNRC participe à quatre des projets sélectionnés. En collaboration avec le ministère de la Défense nationale et l'Université Memorial de Terre-Neuve, il mène notamment un projet de recherche sur la détection des agents chimiques et biologiques par des techniques d'empreintes moléculaires. L'Agence canadienne d'inspection des aliments participera pour sa part avec Santé Canada et le CNRC au développement de tests pratiques de détection rapide par les premiers intervenants dans le domaine vétérinaire afin de contrer toute menace d'agroterrorisme. Le CNRC fait aussi partie d'une équipe qui développe des systèmes de microcapteurs électromécaniques permettant la détection d'agents biologiques. Le CNRC contribuera finalement au développement de techniques rapides d'évaluation de la contamination radioactive. On trouvera des renseignements additionnels sur le rendement de cette initiative à l'adresse <http://www.crtc.drdc-rddc.gc.ca/>.
- **Programme de recherche et de développement énergétiques (PRDE) :** Le CNRC est membre d'un groupe interministériel de recherche et de développement sur l'énergie dirigé par Ressources naturelles Canada. En 2002-2003, le CNRC a participé à neuf des programmes menés dans le cadre du PRDE et a reçu ainsi 2,2 millions de dollars. Voici le sujet de quelques-uns des projets en cours : émissions provenant des combustibles fossiles (y compris les particules) et manière de réduire leur effet sur l'environnement global; amélioration des méthodes d'extraction du pétrole dans les sables bitumineux de l'Alberta; procédés industriels (séparation efficace sur le plan énergétique); amélioration de l'exactitude des modèles de qualité de l'air pour prévoir les effets environnementaux des méthodes de fabrication et de transport. La participation du CNRC à d'autres projets financés dans le cadre du PRDE est liée à l'extraction pétrolière en mer et dans les régions nordiques, au transport maritime ainsi qu'à la sécurité et à l'utilisation de l'énergie dans les édifices.
- **Stratégie d'innovation du Canada :** En mars 2003, en réponse directe à une recommandation prioritaire émanant du Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage, 35 chefs de file du secteur de l'innovation de partout au Canada ont participé à un atelier visant à établir la capacité de commercialisation des technologies du Canada, coprésidé par M. Arthur Carty (président du CNRC) et M. Adam Chowaniec (président du Conseil de Tundra Semiconductors, Inc.). Les participants à cet atelier ont désigné cinq domaines prioritaires qui permettraient au Canada d'améliorer son rendement en matière de commercialisation des technologies :
 - 1) aide à la gestion et à la commercialisation de la propriété intellectuelle à l'interface entre le secteur public et le secteur privé;
 - 2) atténuation des risques par l'octroi de fonds, par la mise en œuvre de mesures visant à stimuler les investissements, et par des mesures fiscales;
 - 3) réunion d'une masse critique dans les collectivités et les réseaux;
 - 4) aide à l'épanouissement d'une culture et d'une attitude axées sur l'innovation et d'une volonté nationale d'innover;
 - 5) accroissement des compétences du Canada en entrepreneuriat, en gestion et en commercialisation.

- **Stratégie canadienne en matière de biotechnologie (SCB) :** L'Initiative en génomique et en santé du CNRC (voir page 17) a été renouvelée en 2002-2003 sous les auspices plus larges de la SCB. Six ministères et organismes fédéraux ont vu leurs fonds renouvelés pour la recherche en génomique dans le cadre d'une initiative collective qui s'étendra de 2002 à 2005. On trouve des données plus détaillées sur le rendement de cette initiative à l'adresse <http://cbac-cccb.ca>.
- **Stratégie Emploi jeunesse (SEJ) :** Au nom de Développement des ressources humaines Canada, le PARI-CNRC gère deux programmes de stages dans le cadre de la Stratégie Emploi jeunesse. En 2002-2003, un total de 568 diplômés ont ainsi obtenu un stage dans 448 petites et moyennes entreprises (PME) de partout au Canada. Plus de 4,6 millions de dollars ont aussi été investis dans le Programme de stages en science et en technologie, ce qui a permis de placer 553 diplômés de fraîche date dans 437 entreprises. Cela représente une augmentation de 3,3 p. 100 du nombre de jeunes placés et une diminution de 2,6 p. 100 du nombre d'entreprises participantes comparativement à 2001-2002. On peut obtenir de plus amples renseignements sur le rendement de ce programme à l'adresse <http://youth.hrdc-drhc.gc.ca/common/homex.shtml/>.

Contribution aux stratégies et initiatives fédérales
 Tout au long de 2002-2003, le CNRC a contribué aux stratégies et initiatives horizontales fédérales suivantes :

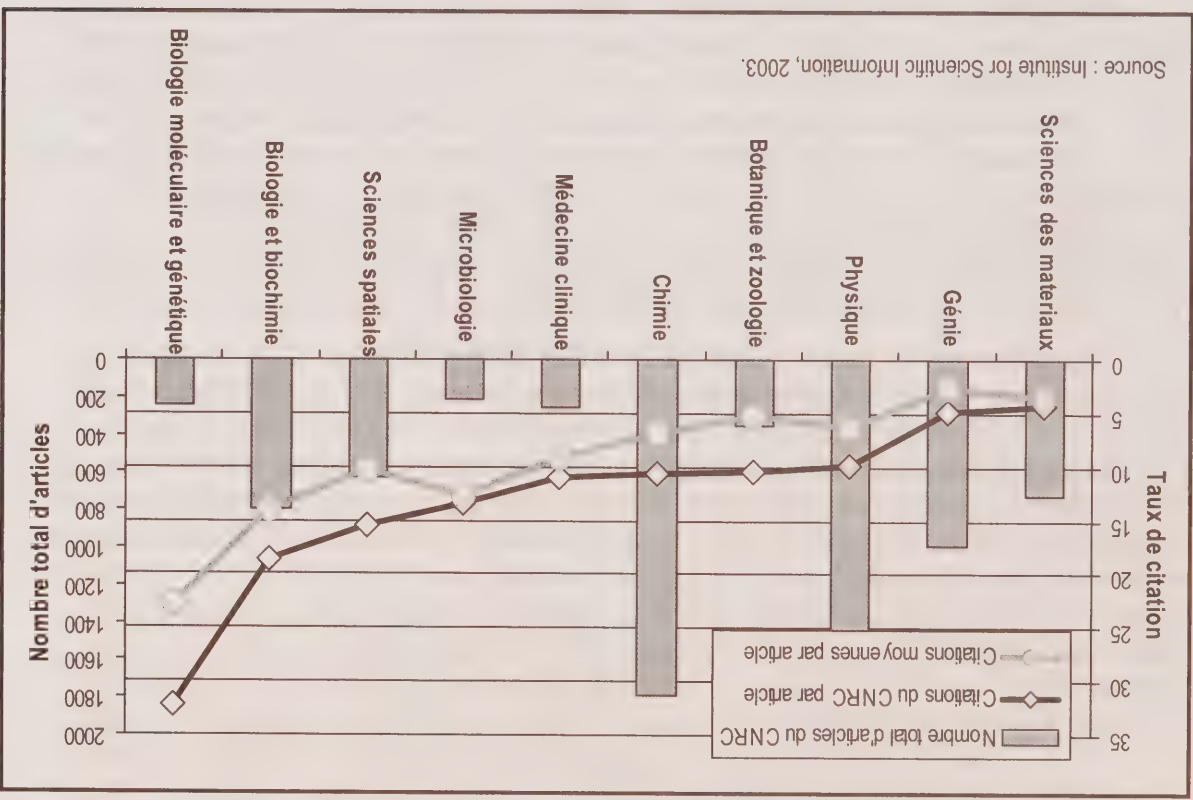


Figure 2-3 : Taux de citation du CNRC par rapport au taux de citation moyen global (de 1993 à 2003)

En 2002-2003, 161 chercheurs du CNRC occupaient des postes au sein d'équipes de rédaction de revues scientifiques. Le CNRC comptait également dans ses rangs 318 professeurs adjoints dans des universités et des collèges canadiens, une augmentation de 17 p. 100 par rapport à l'exercice financier précédent.

Par exemple, en biologie moléculaire et en génétique, le taux de citation des chercheurs du CNRC est de 32,27 comparativement à une moyenne de 22,73 pour l'ensemble des établissements de recherche du monde. Le taux de citation du CNRC se compare avantageusement à celui des universités canadiennes (Université McGill, Université de Colombie-Britannique, Université de l'Alberta, Université Toronto et Université Queen's) dans des domaines comme la botanique et la zoologie, la chimie, les sciences spatiales (astronomie) ainsi que la biologie et la biochimie.

Citations

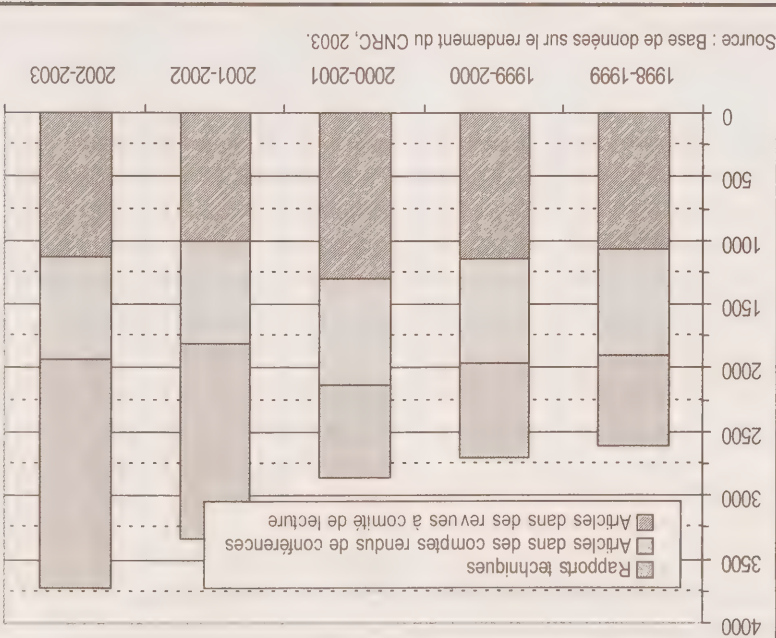
Sur les 100 chercheurs canadiens cités le plus fréquemment identifiés par l'ISI, huit étaient des astronomes. Cette forte proportion d'astronomes, dont cinq travaillent à l'Institut Herzberg d'astrophysique (IHA-CNRC), confirme la réputation internationale de l'astronomie canadienne. (<http://www.isihighlycited.com/>)

supérieurs à la moyenne des autres organismes de recherche du monde (voir la figure 2-3).

Il est aussi possible de montrer les retombées, la qualité et la pertinence des travaux scientifiques du CNRC en procédant à une analyse des citations. Or le CNRC domine à ce chapitre dans 10 des 22 disciplines scientifiques pour lesquelles l'Institute for Scientific Information (<http://www.isinet.com/isi/>) assure un suivi. Ses taux de citation sont habituellement de beaucoup

aux travaux de 503 comités nationaux (augmentation de 17 p. 100 par rapport à l'an dernier) et par les quelque 185 conférences et ateliers organisés par les instituts du CNRC en 2002-2003 (une augmentation de 22,5 p. 100 par rapport à l'an dernier). Voir la figure 2-2.

Figure 2-2 : Articles publiés par le CNRC (de 1998 à 2002)



La publication d'articles scientifiques dans des revues et des comptes rendus de conférences évalués par un comité de lecture est un indicateur reconnu à l'échelle internationale de la qualité des recherches effectuées et de leur pertinence. Ces articles constituent aussi un outil essentiel de diffusion du savoir, qui crée de la prospérité à long terme au Canada. En 2002-2003, Les chercheurs du CNRC ont publié 1 133 articles dans des revues à comité de lecture (une augmentation de 12 p. 100 par rapport à l'an dernier), dont 9 articles dans les prestigieuses revues *Science* et *Nature*. Les chercheurs du CNRC ont également publié 796 articles dans des comptes rendus de conférences à comité de lecture en plus de produire 1 794 rapports techniques. Le leadership national du CNRC en R-D et en innovation est aussi clairement démontré par la participation de ses instituts de recherche

Excellence en R-D et en innovation

géographiques et de permettre la création de groupes de recherche mieux intégrés.

Le projet Grid Canada vise à créer une infrastructure centrale qui pourra être utilisée par tous les chercheurs du Canada. L'an dernier, une grille expérimentale a été construite. Elle était constituée de plus de 20 petites machines réparties à différents endroits du Canada, y compris le banc d'essai de CHP du CNRC. Plusieurs groupes de chercheurs ont utilisé cette version expérimentale de la grille qui s'est avérée fiable à des fins de recherche. Ainsi, le groupe de recherche en physique des hautes énergies de l'Université de Victoria a utilisé quotidiennement la grille expérimentale pendant toute l'année dernière. Les réseaux de communication de pointe et le calcul distribué sont en voie de faire éclater les obstacles

Un superordinateur virtuel effectué en un seul jour un travail qui aurait dû prendre plusieurs années

Le 4 novembre 2002, la DSGI-CNRC a participé à un effort national et multinationnel reliant des milliers de processeurs afin de résoudre un problème complexe de chimie computationnelle en un seul jour, une tâche qui aurait normalement dû prendre des années. Le Superordinateur scientifique canadien sur Internet, l'ordinateur le plus puissant au Canada, a accompli l'équivalent de 3,54 années de calculs en une seule journée.

Calcul de haute performance

- L'institut de la technologie de l'information du CNRC (ITI-CNRC) a continué à élaborer des études de cas pour des logiciels d'exploration de données ayant des applications dans la recherche sur la génomique et les biopuces, notamment pour l'identification des gènes intervenant dans certaines maladies comme le cancer et la maladie d'Alzheimer.

- 82 articles publiés dans des revues à comité de lecture, des comptes rendus de conférences révisés par des pairs et d'autres ouvrages;
 - 42 accords formels de collaboration avec des universités, des organismes publics et des entreprises ont été conclus;
 - 22 demandes de brevet déposées, 2 brevets obtenus et 4 accords de licence signés;
 - lancement prévu d'une entreprise dérivée – Pleurotech.
- Voici quelques exemples du genre de recherches menées dans le cadre de l'IGS :
- L'IGS a financé des études qui ont fortement contribué à l'avancement des connaissances sur les interactions entre les animaux aquatiques et leurs pathogènes, ce qui a du même coup permis au CNRC de développer des outils pour aider les entreprises aquicoles à exercer leurs activités d'une manière écologique. Par exemple, plusieurs gènes peptidiques antimicrobiens du saumon ont été identifiés et les protéines résultantes ont servi à l'étude des activités antimicrobiennes et de la structure de ces gènes.
 - Le Programme de génomique du cancer de l'IGS a permis d'isoler des anticorps à domaine unique particuliers au cancer qui pourront être utilisés pour mieux cibler les tumeurs et pour développer de nouvelles immunotoxines qui tueront les cellules cancéreuses en perçant des trous dans leur membrane.
 - Grâce au financement accru accordé à l'IGS, le CNRC est l'une des premières organisations au monde à effectuer des recherches en protéomique dans le but de développer des vaccins contre les agents de guerre biologique.
 - Les chercheurs de l'IGS effectuent de la recherche sur l'expression génique du canola et du blé et utiliseront les résultats dans le développement de semailles possédant de nouveaux traits à valeur ajoutée, ce qui mènera au développement de nouveaux produits et accroîtra la valeur des cultures canadiennes.
 - Le développement d'une méthode axée sur la génomique pour étudier les communautés microbiennes complexes associées au sol et à l'eau permettra l'exercice d'une surveillance régulière de l'environnement dans le cadre des activités de prévention, de contrôle et de réglementation de la pollution.
 - Des expériences ont fourni des détails sur les interactions membrane/protéine et sur l'organisation des récepteurs dans plusieurs environnements membranaires différents. Ces études pourraient permettre aux chercheurs de comprendre l'organisation moléculaire des récepteurs des protéines membranaires contrôlant certains processus comme la vision, la neurotransmission et les réactions hormonales.

**Gerald Batist, directeur
Centre de thérapie expérimentale du
cancer de Montréal**

« Les liens qui se développent entre le Programme de génomique du cancer du CNRC et les scientifiques cliniciens du Centre de thérapie expérimentale du cancer de Montréal (CTECM) amélioreront le volet moléculaire de la recherche effectuée au CTCM tout en rehaussant la qualité du volet clinique du programme du CNRC. Plus particulièrement, des liens se sont tissés au niveau de la modélisation moléculaire et du dépistage virtuel. En outre, nous travaillerons ensemble à la validation des résultats des travaux du CNRC sur la pertinence clinique de cibles thérapeutiques potentielles. »

vibrations et où il devra être possible de se prémunir contre les bruits acoustiques, magnétiques et électromagnétiques. Ce sont là des exigences de base pour effectuer de la recherche en nanotechnologie.

La microélectronique traditionnelle atteindra ses limites physiques d'ici la fin de la décennie, et l'Institut des sciences des microstructures (ISM-CNRC) sonde actuellement deux avenues de recherche prometteuses : les appareils quantiques et l'électronique organique.

- Des chercheurs de l'ISM-CNRC ont obtenu des résultats inédits dans la recherche sur les points quantiques en développant un transistor à spin unique, ce qui devrait avoir une incidence considérable sur les transistors de la prochaine génération et sur la microélectronique en général.

- Au moyen de matériaux organiques moléculaires, des chercheurs de l'ISM-

CNRC ont développé un dispositif électroluminescent à couches multiples de polymère qui pourrait permettre de réaliser des économies substantielles dans la fabrication des dispositifs d'affichage et des capteurs tout en constituant un outil technologique clé pour les fabricants de ces dispositifs.

- Les chercheurs du CNRC dans le secteur de la métrologie ont développé une technologie permettant d'encoder de l'information en utilisant les propriétés uniques d'émission des points quantiques et un système de décodage intégrant un détecteur fluorescent et un appareil de traitement des signaux. Invisible, ce minuscule dispositif d'encodage de l'information pourrait remplacer les systèmes de code à barres et contribuerait grandement au succès de plusieurs applications dans le domaine de la sécurité, de l'identification personnelle, de l'étiquetage des produits et de la lecture de l'information.

Génomique et protéomique

L'Initiative en génomique et en santé (IGS), qui a été lancée en 1999, constituait alors le premier programme de recherche horizontale à grande échelle du CNRC regroupant des chercheurs de huit instituts de recherche ainsi que des partenaires venant d'autres ministères fédéraux, des milieux universitaires et de l'industrie. Grâce à l'IGS, le CNRC contribue aux efforts nationaux visant à exploiter les progrès de la génomique et des sciences de la santé. Ce programme novateur s'appuie sur les compétences acquises par les instituts de biotechnologie du CNRC et mise sur les réseaux d'innovation régionaux de partout au pays. Grâce à son enveloppe budgétaire de 11 millions de dollars en 2002-2003, l'IGS est parvenue à mobiliser des investissements totaux de 24,6 millions de dollars dans la recherche, ce qui englobe les travaux accomplis dans le cadre de huit programmes de recherche auxquels participent 447 employés du CNRC. Ces programmes ont généré les résultats suivants au cours de la dernière année :

Une équipe de scientifiques du CNRC a réussi à créer un prototype de transistor à « spin unique » constitué d'un point quantique. Il s'agit d'une percée importante, car l'électronique sous sa forme actuelle atteindra bientôt ses limites technologiques. Par conséquent, partout dans le monde, les chercheurs s'efforcent de trouver des moyens d'exploiter les propriétés quantiques de l'électron, soit, normalement, son « spin ». Le prototype créé par le CNRC montre comment un transistor à spin unique pourrait fonctionner.

Institut des sciences des microstructures du CNRC

Des transistors étourdissants

ces efforts. Voici quelques-uns des brevets obtenus dans le cadre du programme du CNRC sur les piles à combustible :

- Nouveaux matériaux catalyseurs servant à la fabrication des anodes des membranes à échange de protons des systèmes de pile à combustible. Ces matériaux pourraient réduire de manière appréciable le coût des piles à combustible en diminuant de manière spectaculaire la quantité d'onéreux matériaux catalyseurs nécessaires.
- Matériaux polymères à base de polyphthalazones sulfonés pour la fabrication de membranes à échange de protons. Ces matériaux pourraient réduire de manière appréciable le coût de fabrication des piles à combustible en plus d'accroître leur rendement et leur durabilité.
- Compresseur d'hydrogène électrochimique. Cette nouvelle technologie de compression pourrait permettre de comprimer l'hydrogène d'une manière moins coûteuse, plus fiable et plus adaptable jusqu'à environ 10 000 livres au pouce carré, soit la pression requise pour les automobiles alimentées par une pile à combustible. La technologie de compression mécanique actuellement utilisée s'avère très coûteuse pour les taux de compression élevés de l'hydrogène d'une grande pureté.
- Méthode de fabrication de piles à combustible sans assemblage. Cette méthode pourrait considérablement réduire les coûts et accroître la fiabilité des micropiles à combustible susceptibles de remplacer les piles conventionnelles des appareils électroniques portatifs (et prolonger leur durée d'utilisation).
- Nouveaux revêtements conducteurs pour les appareils à piles à combustible à oxyde solide qui amélioreront considérablement la résistance à la corrosion des piles et abaisseront leur température de fonctionnement, répondant ainsi aux besoins des entreprises de fabrication des piles à combustible à la recherche de matériaux améliorant la conductivité et l'expansion thermique.

Nanotechnologie et photonique

Les découvertes récentes et excitantes dans le domaine de la nanotechnologie ont attiré l'attention des organismes de recherche et des sociétés d'investissement en capital de risque partout sur la planète. Les gouvernements nationaux sont nombreux à faire de la nanotechnologie leur priorité absolue en matière de recherche. Des centaines de millions de dollars de fonds publics sont investis dans la recherche sur les nanotechnologies, ce qui fait de cette discipline le point central de nombreux programmes nationaux stratégiques. En 2001-2002, le Canada s'est officiellement lancé dans la course mondiale à la nanotechnologie en créant l'Institut national de nanotechnologie (INN-CNRC), un projet de 120 millions de dollars mené en partenariat avec la province de l'Alberta et l'Université de l'Alberta.

L'INN-CNRC est le premier d'une nouvelle génération d'instituts du CNRC et pendant les cinq premières années de son existence, il s'efforcera surtout de se doter d'une capacité de recherche dans trois domaines prioritaires : sciences de la vie, technologies de l'information et des communications et énergie. Des installations temporaires ont été aménagées pour l'institut qui a amorcé ses activités en juillet 2002. Ces locaux peuvent accueillir 45 personnes. La construction du nouvel édifice devrait prendre fin en juillet 2005. Le concept du nouvel édifice de l'INN-CNRC représente en soi un défi technologique. Non seulement cette installation sera à la fine pointe de la technologie, mais elle sera située dans un emplacement extrêmement tranquille, peu exposé aux

Résultat : D'ici 2006, le CNRC occupera une position dominante dans au moins trois nouveaux domaines fondamentaux de la recherche en science et en génie qui permettront au Canada de relever des défis nationaux et de tirer parti des possibilités qu'offre l'économie mondiale du savoir.

Importance pour le Canada : Le Canada est confronté à des défis importants à plusieurs égards : compétitivité et productivité de son industrie, sécurité, changement climatique, développement durable, efficacité énergétique, environnement et soins de santé. En tant qu'organisme national de R-D dynamique, le CNRC contribue à l'aplanissement de ces difficultés en menant des recherches conjointes orientées de manière stratégique vers les domaines en émergence de la science et du génie de concert avec des entreprises, des universités et d'autres organismes publics. Ensemble, le CNRC et ses partenaires cherchent à bâtir la capacité technologique future dont le Canada aura besoin pour assurer sa prospérité.

Stratégies et objectifs :

- Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et émergents
- Excellence en R-D et en innovation
- Intendance des grandes infrastructures de science et de technologie (S-T) – voir Rayonnement mondial
- Contribution aux stratégies et aux initiatives fédérales
- Recherche engendrant des retombées pour les Canadiens

Programmes clés :

- Les 18 instituts de recherche du CNRC – voir la liste complète à l'annexe F

Résultats obtenus

Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et émergents

Les travaux dans des domaines d'avant-garde comme la nanotechnologie, la génomique et la protéomique, la nutraceutique, la photonique, le calcul de haute performance et les piles à combustible aident le CNRC à maintenir une base de connaissances solide et diversifiée qui permettra au Canada d'acquiescer les technologies et les compétences dont il aura besoin dans l'avenir pour relever les défis qui se présenteront à lui sur la scène nationale et internationale. En 2002-2003, le CNRC a franchi des jalons importants dans plusieurs domaines émergents. Nous les décrivons dans les paragraphes qui suivent.

Piles à combustible

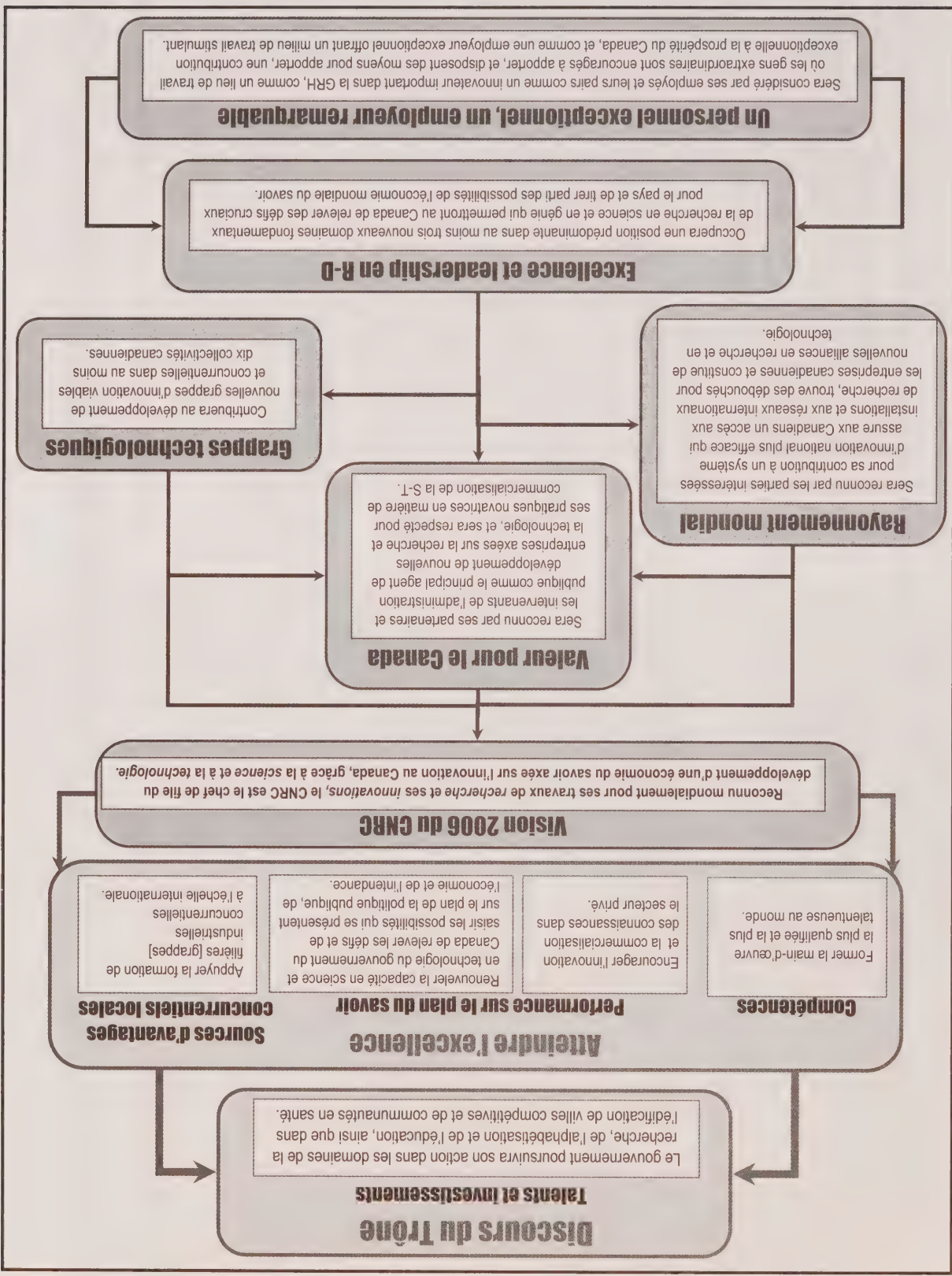
Maximisant le savoir-faire et l'expérience des chercheurs de partout au pays, le Programme de piles à combustible du CNRC a fait progresser les recherches canadiennes sur les technologies liées à l'hydrogène et sur les piles à combustible visant à trouver des applications commercialisables. Cette initiative engage presque 50 chercheurs du CNRC de six instituts différents et des chercheurs de plusieurs universités qui ont décidé d'unir leurs efforts au sein d'équipes conjointes. Lancé en 2000, ce programme donne déjà des résultats. Initialement fixées à un million de dollars, les sommes investies ont engendré des investissements connexes totaux de 4,9 millions de dollars dans le cadre de 12 projets de recherche. Quatre technologies actuellement en attente de brevet sont nées de

Tableau 2-1 : Résultats stratégiques du CNRC (tableau des principaux engagements en matière de résultats)

DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉCONOMIE DU SAVOIR AXÉE SUR L'INNOVATION			
PIERRES D'ASSISE STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS DE LA VISION 2006	OBJECTIFS DE LA VISION 2006	SECTEUR(S) D'ACTIVITÉ PERTINENT(S)	VOIR À LA PAGE
<p>Un personnel exceptionnel, un employeur remarquable</p> <p><i>D'ici 2006, le CNRC sera considéré par ses employés et leurs pairs comme un innovateur important dans la gestion des ressources humaines, comme un lieu de travail où des gens extraordinaires sont encouragés à apporter, et disposent des moyens pour apporter, une contribution exceptionnelle à la prospérité du Canada, et comme un employeur exceptionnel offrant un milieu de travail stimulant.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Recruter et conserver à son service des travailleurs hautement qualifiés Récompenser les employés selon leur niveau de perfectionnement professionnel et leur productivité Disposer d'installations et de matériel de pointe Instaurer un milieu de travail exceptionnel 	<ul style="list-style-type: none"> SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 	<p>p. 55</p> <p>p. 56</p> <p>p. 57</p> <p>p. 59</p>
<p>Excellence et leadership en R-D</p> <p><i>D'ici 2006, le CNRC occupera une position prédominante dans au moins trois nouveaux domaines fondamentaux de la recherche en science et en génie qui permettront au Canada de relever des défis cruciaux pour le pays et de tirer parti des possibilités de l'économie mondiale du savoir.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Leadership dans des domaines de recherche nouveaux et émergents Excellence en R-D et en innovation au Canada Intendance des grandes infrastructures stratégiques en S-T (voir Rayonnement mondial) Contribution aux stratégies et aux initiatives fédérales Recherche engendrant des retombées pour les Canadiens 	<ul style="list-style-type: none"> SA 1 et 2 SA 1 et 2 SA 1 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1 et 2 	<p>p. 15</p> <p>p. 19</p> <p>p. 53</p> <p>p. 21</p> <p>p. 24</p>
<p>Grappes technologiques</p> <p><i>D'ici 2006, le CNRC contribuera au développement de nouvelles grappes d'innovation viables et concurrentielles dans au moins dix collectivités canadiennes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Base d'activités de recherche et de technologies concurrentielles pour le développement de grappes Champions de grappes, leadership et stratégies communautaires Retombées des grappes technologiques 	<ul style="list-style-type: none"> SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 	<p>p. 30</p> <p>p. 30</p> <p>p. 35</p>
<p>Valeur pour le Canada</p> <p><i>D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par ses partenaires et les intervenants de l'administration publique comme le principal agent de développement de nouvelles entreprises axées sur la recherche et la technologie, et sera respecté pour ses pratiques novatrices en matière de commercialisation de la S-T.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Création de nouvelles entreprises technologiques Amélioration de la capacité d'innovation des entreprises Diffusion de savoir aux Canadiens Soutien à l'industrie canadienne 	<ul style="list-style-type: none"> SA 1 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1 et 2 	<p>p. 38</p> <p>p. 40</p> <p>p. 46</p> <p>p. 47</p>
<p>Rayonnement mondial</p> <p><i>D'ici 2006, le CNRC sera reconnu par les parties intéressées pour sa contribution à un système d'innovation national plus efficace qui assure aux Canadiens un accès aux installations et aux réseaux internationaux de recherche, trouve des débouchés pour les entreprises canadiennes et constitue de nouvelles alliances en recherche et en technologie.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Intégrateur et facilitateur de la recherche internationale Harmonisation des normes internationales Nouvelles alliances internationales en S-T Accès à des installations de recherche internationales Facilitation de nouveaux investissements étrangers au Canada 	<ul style="list-style-type: none"> SA 1, 2 et 3 SA 1 SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 SA 1, 2 et 3 	<p>p. 50</p> <p>p. 51</p> <p>p. 52</p> <p>p. 53</p> <p>p. 54</p>

Légende :
 SA 1 – Recherche et innovation technologique, SA 2 – Soutien à l'innovation et à l'infrastructure de S-T nationale, SA 3 – Administration du programme.

Figure 2-1 : Harmonisation de la Vision du CNRC avec les objectifs de la politique du gouvernement du Canada.



Vision 2006 : La science à l'œuvre pour le Canada

La Vision 2006 du CNRC lancée le 8 avril 2002 fixe des cibles et des objectifs bien définis pour un large éventail d'activités allant de la découverte à l'innovation⁸.

Vision 2006 du CNRC

Reconnu mondialement pour ses travaux de recherche et ses innovations, le CNRC est le chef de file du développement d'une économie du savoir axée sur l'innovation au Canada grâce à la science et à la technologie.

Cette vision s'appuie sur cinq pierres d'assise stratégiques :

- **UN PERSONNEL EXCEPTIONNEL, UN EMPLOYEUR REMARQUABLE** – Reconnaissance du CNRC à titre d'organisme de recherche de premier plan qui se distingue par la créativité et l'excellence de ses employés.
- **EXCELLENCE ET LEADERSHIP EN MATIÈRE DE R-D** – Intégration des atouts des secteurs public et privé afin de créer des possibilités nouvelles et de relever les défis nationaux auxquels est confronté le Canada.
- **GRAPPES TECHNOLOGIQUES** – Accroissement de la capacité d'innovation et du potentiel socioéconomique des collectivités canadiennes.
- **VALEUR POUR LE CANADA** – Favoriser la création de nouvelles entreprises technologiques, le transfert de technologies et la diffusion du savoir au sein de l'industrie.
- **RAYONNEMENT MONDIAL** – Faciliter l'accès aux installations scientifiques de classe mondiale et aux réseaux internationaux de recherche et d'information et accroître les débouchés internationaux pour les entreprises et les technologies canadiennes.

Harmonisation de la Vision du CNRC avec les objectifs de la politique nationale du gouvernement du Canada

La figure 2-1 de la page suivante démontre comment la *Vision 2006 du CNRC* contribue à la poursuite des objectifs du gouvernement du Canada. Le CNRC a élaboré la version préliminaire d'un cadre de gestion axé sur les résultats s'inspirant des objectifs et des résultats stratégiques formulés dans sa Vision (voir le tableau 2-1, page 14). On trouve à l'annexe E un tableau qui fait état des engagements pris dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 du CNRC en fonction des résultats obtenus.

⁸ Pour tous les détails sur le lancement de la Vision, veuillez consulter le site http://trico-ciro.nrc-cnrc.gc.ca/nouvelles_table_ronde_vil.html.

de repousser les frontières du savoir. Grâce à son infrastructure nationale de R-D, le CNRC est bien positionné pour contribuer à accroître la capacité d'innovation du Canada dans les domaines existants et en émergence de la recherche, pour bâtir des réseaux de partenaires à l'intention des chercheurs et des entrepreneurs, pour former de la main-d'œuvre hautement qualifiée, pour créer des entreprises et des emplois technologiques et pour transférer des connaissances et des technologies aux entreprises.

Méthodologie de mesure du rendement du CNRC

Les résultats et les applications industrielles des activités de recherche et de développement peuvent mettre plusieurs années à se concrétiser. Chaque année, les progrès accomplis dans la plupart des projets s'ajoutent à ceux accomplis les années précédentes. Par conséquent, certains des résultats décrits dans le présent rapport découlent peut-être d'investissements effectués il y a deux, cinq, voire dix ans. Après plusieurs années, il devient donc complexe et onéreux de retracer toutes les retombées des investissements effectués et de les attribuer de manière raisonnable au CNRC. Les difficultés inhérentes à la mesure annuelle des résultats obtenus par les organismes de R-D ont déjà été relevées par le Bureau du vérificateur général du Canada⁶, le General Accounting Office⁷ des États-Unis, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ainsi que par les organismes de R-D publics et privés.

Afin de surmonter ces difficultés, le CNRC a élaboré et met en œuvre, depuis 1995-1996, des stratégies de mesure du rendement fondées sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs. En juin 2003, le Conseil d'administration du CNRC a approuvé un nouveau cadre de mesure du rendement établi en parallèle à la *Vision 2006 du CNRC*. Ce nouveau cadre sera utilisé dans la préparation du RMR de 2003-2004.

⁶ Bureau du vérificateur général du Canada. Chapitre 22 : « Les caractéristiques des organismes de recherche bien gérés », novembre 1999.

⁷ General Accounting Office de États-Unis, *Measuring Performance: Challenges in Evaluating Research and Development*, (GAO/T-RCED-97-130), avril 1997.

Contexte économique

En 2002, l'économie canadienne a connu une reprise bien supérieure aux prévisions après le ralentissement de 2001. Globalement, l'économie a affiché un taux de croissance annualisé de plus de 5 p. 100, le plus élevé de tous les pays du Groupe des sept (G-7). Depuis avril 2002, l'économie canadienne a créé 448 000 emplois, chacune des régions du pays et tous les groupes d'âge¹ ayant réalisé des gains. Malgré cet excellent rendement global, certains secteurs montrent des signes de faiblesse, notamment le secteur manufacturier. L'emploi y a en effet diminué de 0,3 p. 100 par rapport à avril 2002, tandis que dans les secteurs des produits et des services, il a augmenté de 2,3 p. 100 et de 3,1 p. 100 respectivement. Les bénéfices des entreprises ont repris leur mouvement à la hausse, augmentant de 5,8 p. 100 en 2002 par rapport à une baisse de 14,6 p. 100 en 2001. En théorie, plus les bénéfices des entreprises augmentent, plus les investissements en recherche et développement (R-D) sont aussi susceptibles d'augmenter.

Rôle du CNRC dans la Stratégie d'innovation du Canada

En 2002-2003, le gouvernement du Canada a annoncé la mise en œuvre d'un certain nombre de politiques importantes qui ont contribué à orienter les priorités stratégiques du CNRC. En septembre 2002, dans le *discours du Trône*², la gouverneure générale décrivait un nouveau programme qui, tout en s'inscrivant dans la continuité d'engagements antérieurs (enfants, changement climatique et environnement, place du Canada dans le

monde et innovation) renouvelait les engagements du gouvernement à l'égard des soins de santé, des autochtones, des collectivités, du partenariat entre l'État et les citoyens et de la sécurité. Le gouvernement a aussi organisé le *Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage* (novembre 2002)³ auquel ont assisté des chefs de file de l'innovation de partout au pays et de tous les secteurs de l'économie (entreprises, universités, organismes publics et organisations non gouvernementales) afin d'établir les priorités de la *Stratégie d'innovation du Canada*. En février 2003, le ministre des Finances, dans son *discours du budget*⁴ a réagi aux recommandations issues du *Sommet national* et aux engagements pris dans le *discours du Trône* en annonçant des investissements substantiels (1,7 milliard de dollars) dans l'innovation et l'apprentissage au cours des deux années à venir.

Le principal objectif du gouvernement demeure encore « [de] contribuer à faire du Canada une des économies les plus novatrices du monde »⁵. En sa qualité de principal organisme public de recherche et d'innovation au Canada, le CNRC participe à la poursuite de cet objectif. Il est depuis longtemps admis que la recherche effectuée aujourd'hui est porteuse des débouchés de demain et que des efforts soutenus de recherche engendrent des retombées sociales et économiques au Canada en plus

« Nous pouvons être un chef de file mondial en matière d'innovation et d'apprentissage, et attirer talents et investissements. Nous pouvons bâtir des villes de classe internationale et des communautés en santé. »

Discours du Trône (septembre 2002)
Le Canada que l'on veut

- 1 Industrie Canada, *Indicateurs économiques mensuels*, mars/avril 2003.
- 2 *Discours du Trône*, gouvernement du Canada, septembre 2002. (Voir le site <http://www.sfi-ddt.gc.ca>).
- 3 Pour plus d'information sur le *Sommet national*, veuillez visiter le site <http://www.innovationstrategy.gc.ca>.
- 4 *Discours du budget* 2003, Finances Canada, février 2003. (Voir le site <http://www.fin.gc.ca/budget03/speech/speechf.htm>).
- 5 *Avis en sciences et en technologie* – Au-delà du cadre établi, Rapport sur les activités fédérales en sciences et en technologies – 2002, page 7, gouvernement du Canada, mai 2003. (Voir le site http://www.nrc-cnrc.gc.ca/~indcan/s+t/5trpt/index_f.html).

Communication de l'information sur le rendement

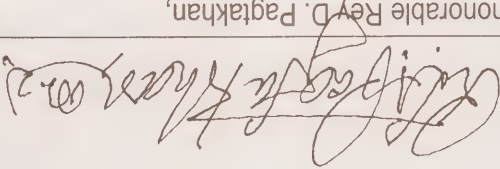
Le CNRC s'efforce de faire preuve de souplesse et de rapidité de réaction en mettant l'accent sur l'entrepreneuriat, la collaboration avec ses partenaires et l'établissement de liens internationaux, et en appliquant à l'interne ainsi que dans ses rapports avec l'administration fédérale les principes de la gestion horizontale dans le but ultime de favoriser l'avènement au Canada d'une économie novatrice axée sur le savoir. Le Rapport ministériel sur le rendement de 2002-2003 (RMR) donne quelques exemples des résultats les plus déterminants obtenus par le CNRC à la suite des efforts déployés pour créer des avantages et de la valeur pour les Canadiens.

Le CNRC a intégré plusieurs changements au RMR afin de mieux rendre compte de ses activités au Parlement et aux Canadiens. Voici quelques-uns des changements apportés :

- 1) recours à un modèle logique de haut niveau pour démontrer comment les résultats stratégiques obtenus par le CNRC contribuent à la poursuite des objectifs du gouvernement;
- 2) ajout d'un tableau dressant le bilan des progrès réalisés dans la réalisation des engagements pris dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 (RPP) afin de démontrer la cohérence entre les résultats escomptés formulés dans le RPP et le rendement réel communiqué dans le RMR;
- 3) ajout d'une annexe résumant les résultats des évaluations et des vérifications internes effectuées en 2002-2003;
- 4) création d'une section mettant en évidence les résultats obtenus dans le cadre des cinq initiatives horizontales de l'administration fédérale auxquelles participe le CNRC;
- 5) ajout de données financières liées aux résultats dans le corps du texte du rapport, chaque fois que cela est possible, et d'un tableau de correspondance détaillé démontrant les liens entre les ressources utilisées par les secteurs d'activité et les résultats stratégiques obtenus.

Le CNRC reconnaît qu'il y a encore place à amélioration dans plusieurs domaines afin de respecter les principes de communication de l'information sur le rendement recommandés par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Le modèle logique établi englobe les résultats stratégiques, soit une description de ce que le CNRC veut accomplir et la pertinence de ces objectifs pour les Canadiens. Toutefois, il nous a été impossible de communiquer les ressources qui ont été affectées à la poursuite de chaque résultat stratégique cette année. Le CNRC fait en effet état de ses dépenses réelles par secteur d'activité (au nombre de trois) et chacun de ces secteurs contribue à différents degrés à l'atteinte des résultats stratégiques. Il faudra apporter des changements aux systèmes financiers du CNRC pour pouvoir établir avec précision quelles sont les dépenses qui ont conduit aux résultats stratégiques obtenus. Par ailleurs, la contribution du CNRC aux initiatives horizontales fédérales a été incluse et un lien vers l'organisme responsable de chaque initiative est fourni. Il est prévu que ces organismes communiqueront les résultats globaux des initiatives et les dépenses engagées au titre de chacune d'entre elles.

axées sur la recherche à essayer depuis ses propres laboratoires, a établi un nouveau record de redevances sur les licences octroyées et a accru la diffusion et la publication d'information technique et de conseils. Au cours de l'année écoulée, 95 entreprises étaient en incubation dans les installations du CNRC. Au fil des huit dernières années, le CNRC a participé à la genèse d'au moins 55 entreprises et a stimulé l'investissement étranger au pays. Il a notamment convaincu DSM Biologics, une importante société biopharmaceutique européenne, de construire une usine de 450 millions de dollars à Montréal, contribuant ainsi à la création de 400 emplois. Le CNRC maintient son approche proactive et entrepreneuriale pour stimuler l'innovation et c'est justement ce dont les entreprises canadiennes ont besoin pour connaître du succès au sein de l'économie mondiale du savoir.



L'honorable Ray D. Pagtakhan,

Ministre des Anciens combattants et Secrétaire d'État
(Science, Recherche et Développement)

Message du secrétaire d'État (Science, Recherche et Développement)

À titre de secrétaire d'État (Sciences, Recherche et Développement) chez Industrie Canada, je suis fier du travail que font le Conseil national du recherche du Canada (CNRC) et les autres partenaires membres du Portefeuille de l'Industrie pour encourager les études supérieures, promouvoir la recherche et stimuler la diffusion de la technologie de pointe.

Tout pays a fondamentalement besoin de conseils judicieux aux chapitres de la recherche, des essais et de la science pour examiner les problèmes, repérer les risques et mettre au point la technologie et les outils stratégiques qui l'aideront à construire chez lui une économie novatrice. Les ministères et les organismes du gouvernement du Canada soutiennent des grappes scientifiques et technologiques vastes et complexes dans toutes les régions du pays, et ces grappes s'adonnent à toute une gamme d'activités.

Le rôle que le Canada joue dans l'économie mondiale du savoir dépend de l'ingéniosité de nos chercheurs, de nos universitaires et de nos gens d'affaires, et il profite des investissements continus que les organismes publics et privés font dans la recherche-développement.

Dans la *Stratégie d'innovation du Canada*, le gouvernement a invité les Canadiens de tous les secteurs à formuler de nouvelles idées et perspectives et à saisir les nouvelles occasions pour stimuler la croissance économique et améliorer notre niveau de vie. Les partenariats établis par les membres du Portefeuille rappellent on ne peut mieux l'importance de nouer des liens de travail entre le gouvernement, les universités et le secteur privé.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement offre une occasion de passer en revue ce que le CNRC a accompli au cours de la dernière année.

À titre de secrétaire d'État, j'assume une triple responsabilité : promouvoir la gestion judicieuse et efficace des investissements fédéraux dans la science et la technologie, favoriser l'existence d'un milieu de la recherche qui profite à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes; concentrer une partie de mon attention sur les découvertes scientifiques en devenir.

Le CNRC a atteint ces objectifs de bien des façons avantageuses pour toute la population du Canada. J'aimerais donner ici quelques brefs exemples. À de nombreux égards, le CNRC a atteint ses objectifs d'une manière avantageuse pour tous les Canadiens. Je tiens à souligner brièvement quelques exemples. Le CNRC a poursuivi ses recherches dans des domaines nouveaux ou émergents comme les piles à combustible, la photonique, la nanotechnologie, la génomique et la santé, et le calcul de haute performance. Le CNRC a aussi été actif sur l'ensemble du spectre de l'innovation, de la recherche à la découverte jusqu'à la commercialisation des technologies et a ainsi mis la science à l'œuvre pour tous les Canadiens. Le CNRC a travaillé avec des partenaires de tous les horizons afin d'établir et d'accroître l'efficacité des systèmes d'innovation du Canada, a alimenté des réseaux nationaux et internationaux, a favorisé la réalisation de projets conjoints et a contribué à la croissance de grappes technologiques communautaires dans toutes les régions. Le CNRC a aidé trois entreprises

de nouveaux produits, à lancer de nouvelles entreprises et à créer des marchés profitables au Canada et à l'étranger.

Au cours du dernier exercice financier, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) a continué de démontrer le caractère essentiel de son rôle dans la poursuite des objectifs du Canada en matière d'innovation. En investissant dans des grappes technologiques partout au Canada et en favorisant leur croissance, le CNRC a contribué à l'innovation locale. Au cours de l'année écoulée, le CNRC s'est en effet efforcé de bâtir de nouvelles grappes à l'Île-du-Prince-Édouard (Institut des sciences nutritionnelles et de la santé du CNRC), à Regina (infrastructure urbaine durable), à Winnipeg (Institut du biodiagnostic), à Ville Saguénay (Centre des technologies de l'aluminium du CNRC) et à Edmonton (Institut national de nanotechnologie). Le CNRC a aussi contribué à la prospérité du Canada en stimulant la création d'entreprises dérivées, en agrandissant ses installations de partenariat aidant les PME par l'entremise de son Programme d'aide à la recherche industrielle. Les revenus tirés des licences d'utilisation des technologies du CNRC ont atteint un niveau record. Pour le plus grand avantage des Canadiens, le CNRC a été l'auteur de plusieurs percées et développements technologiques majeurs dans des domaines nouveaux ou émergents comme les piles à combustible, la photonique, les nanotechnologies, la génomique et la santé, et le calcul de haute performance. Le CNRC a notamment créé un transisteur à spin unique, élément précurseur important de la prochaine génération de dispositifs s'appuyant sur l'information quantique. Les chercheurs du CNRC sont aussi les auteurs d'une première mondiale : ils ont réussi à suivre le mouvement des atomes à l'intérieur d'une molécule d'hydrogène, ouvrant ainsi la porte à de nouveaux domaines d'études scientifiques. Le CNRC continue de travailler à assurer l'avenir du Canada. Il est déterminé à améliorer la qualité de vie des Canadiens et à procurer à notre pays tout ce dont il a besoin pour réussir au sein de l'économie mondiale du savoir axée sur l'innovation.

Ces initiatives et d'autres mises de l'avant par le Conseil CNRC et ses partenaires du portefeuille de l'Industrie, nous aideront à créer des conditions propices à l'innovation pour les citoyens, les entreprises et les institutions. Le Canada sera ainsi mieux placé pour renforcer sa position économique et attirer des investissements, ce qui se traduira par diverses retombées socioéconomiques pour la population.

Je vous invite à examiner le *Rapport sur le rendement* du CNRC pour savoir exactement ce que fait le CNRC pour encourager l'innovation et la croissance économique au Canada.



Le ministre de l'Industrie,
Allan Rock

Message du ministre pour le Portfeuille

Des investissements continus dans la recherche-développement, l'ingéniosité des chercheurs, des universitaires et des gens d'affaires canadiens ainsi qu'une prise de conscience croissante de l'importance de l'innovation dans une économie prospère, ont sensiblement contribué à la reconnaissance accrue dont jouit le Canada au niveau international en tant qu'important partenaire dans l'économie du savoir.

En éliminant le déficit, en réduisant l'impôt des particuliers et des sociétés, en procédant à des investissements stratégiques et en examinant ses processus de réglementation, le gouvernement du Canada a encouragé l'investissement et l'innovation dans les entreprises canadiennes et posé les jalons du succès dans cette économie mondiale si compétitive.

Depuis la présentation de la *Stratégie d'innovation du Canada*, en février 2002, nous avons travaillé en collaboration avec les entreprises, les institutions, les associations et tous les ordres de

gouvernement afin de trouver un consensus sur les moyens d'aider l'économie canadienne à exceller. Plusieurs priorités ont été cernées au Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage de novembre 2002, dont celles-ci : améliorer le cadre réglementaire des entreprises, encourager la création et la commercialisation du savoir par l'entremise de partenariats et d'investissements stratégiques, et continuer d'alimenter le bassin de travailleurs hautement qualifiés.

Les Canadiennes et les Canadiens, où qu'ils vivent, peuvent participer à une économie dynamique et stimulante. Certains d'entre eux acquièrent des compétences dans des domaines très spécialisés, comme la génomique, la biotechnologie et la technologie des piles à combustible. D'autres profitent d'un accès accru aux services Internet à large bande et, de là, aux ressources des universités, des établissements de recherche et des réseaux virtuels du monde entier.

Le portefeuille de l'Industrie, qui regroupe 16 ministères et organismes, contribue pleinement à encourager l'innovation. Les nombreux programmes qu'il propose aux niveaux communautaire, régional et national incitent la population à explorer de nouveaux horizons professionnels, à découvrir

Le portefeuille de l'Industrie

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada*
- Commission canadienne du tourisme*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil canadien des normes*
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Infrastructure Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

*Organisme non tenu de soumettre un rapport sur le rendement.

entreprises canadiennes et perçu 7,3 millions de dollars de redevances, soit près du double de l'an dernier. La plus grande partie de cet argent vient cette année de la mise au point par le CNRC d'un vaccin contre la méningite C, dont l'utilisation a récemment été approuvée par les autorités sanitaires canadiennes.

- **Conclusion de partenariats internationaux afin d'aider les entreprises canadiennes à mieux se positionner et à profiter de la mondialisation.** Cette année, le CNRC a été partie prenante à 460 accords formels de recherche conclus avec plus de 380 partenaires étrangers. La valeur totale de ces accords atteignait presque 140 millions de dollars en 2002-2003. Pour chaque dollar investi par le CNRC, ses partenaires en ont investi deux.

- bioactifs), au Cap-Breton (systèmes sans fil), au Nouveau-Brunswick (affaires électroniques), à Saguenay (aluminium), à Montréal (appareils médicaux), à Edmonton (nanotechnologie) et à Vancouver (piles à combustible). Le CNRC a aussi contribué à la poursuite du développement de grappes déjà bien établies à Montréal (biotechnologie), à Ottawa (technologie de l'information) et à Saskatoon (biotechnologie des plantes).
- Stimulation de la création d'entreprises et d'emplois ainsi que des exportations et de la croissance des investissements dans les collectivités grâce à ses installations de partenariat industriel (IPI).** À la suite de l'ouverture de nouvelles installations de partenariat industriel (IPI) à Saskatoon et à Fredericton au cours de l'année, la plupart des incubateurs du réseau d'IPI du CNRC seront opérationnels d'ici la fin de 2004. Grâce à ces nouvelles installations, le CNRC disposera de 30 000 mètres carrés de locaux à offrir aux entreprises naissantes. Cette année, 95 entreprises étaient en incubation dans des IPI du CNRC, une augmentation de 30 p. 100 par rapport à l'an dernier, et 12 entreprises qui étaient en incubation ont quitté les installations du CNRC, fonctionnant désormais de manière autonome.
- Au cœur de l'accroissement de la capacité d'innovation des entreprises canadiennes.** Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI-CNRC) reste le principal outil d'aide à l'innovation du CNRC. Chaque année, ce programme offre une aide technique et financière à l'innovation à quelque 12 000 petites et moyennes entreprises (PME). En 2002-2003, le Programme a investi 95 millions de dollars dans l'accroissement de la capacité d'innovation des PME canadiennes. De cette somme, 28 millions de dollars ont été dépensés dans le cadre du programme PTC-PARI (Partenariat technologique Canada) qui met l'accent sur l'aide à la précommercialisation. Le PARI-CNRC a aussi favorisé l'embauche de 568 jeunes scientifiques et diplômés d'une discipline technologique dans 448 PME, dans le cadre de la Stratégie Emploi jeunesse (SEJ). Selon l'évaluation effectuée en 2002, les clients du PARI-CNRC ont créé plus de 12 000 emplois et généré environ 4,2 milliards de dollars de recettes entre 1996 et 2001.
- Création d'entreprises technologiques.** Au cours de l'année écoulée, le CNRC a lancé trois nouvelles entreprises technologiques, ou entreprises dérivées, créant de ce fait 12 emplois hautement qualifiés, ce qui porte à 55 le total d'entreprises dérivées de ses activités. Ce faisant, le CNRC a créé environ 500 emplois et attiré des investissements privés cumulés de 250 millions de dollars depuis 1995.
- Contribution aux initiatives horizontales de l'administration fédérale.** Le CNRC participe activement à plusieurs initiatives fédérales dont le Programme de recherche et de développement énergétiques, les initiatives sur le développement durable et le changement climatique, l'initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire (IRTC), la Stratégie canadienne en matière de biotechnologie, la Stratégie Emploi jeunesse et la *Stratégie d'innovation du Canada*.
- La recherche au service des Canadiens.** En 2002-2003, le CNRC a réalisé des percées significatives en nanotechnologie, en biotechnologie, en astronomie, en sciences moléculaires, en métrologie, en technologies de l'information et des communications, en aérospatiale, en construction, en génie océanique et en fabrication. Ces résultats procureront aux Canadiens des avantages sur le plan de la santé, de la sécurité, de l'environnement et de l'économie. Le CNRC a notamment conclu 48 contrats de licence en vertu desquels il a transféré des technologies aux

Sommaire

En sa qualité de principal organisme public de recherche et d'innovation au Canada, le Conseil national de recherches du Canada (CNRC) contribue à la prospérité économique et à l'enrichissement social du pays par ses découvertes scientifiques et techniques. Dans tous ses programmes et activités, le CNRC fait preuve de proactivité et d'entrepreneuriat afin de stimuler l'innovation, élément indispensable au succès des entreprises canadiennes au sein de l'économie mondiale du savoir.

Voici quelques-uns des hauts faits du CNRC en matière de rendement au cours de la dernière année :

- **Maintien du Canada à l'avant-garde de la découverte.** Les équipes multidisciplinaires du CNRC effectuent de la recherche de calibre mondial dans des domaines nouveaux ou en émergence : piles à combustible, photonique, nanotechnologie, génomique et protéomique, et calcul de haute performance. Cette année, les chercheurs du CNRC ont accompli des progrès considérables dans toutes ces disciplines. Par exemple, l'initiative en génomique et en santé a donné lieu à la publication de plus de 80 articles, à quelque 20 demandes de brevet, à l'octroi d'au moins cinq licences, l'obtention de deux brevets et à la création d'une entreprise dérivée. Exploit encore plus remarquable, les chercheurs du CNRC ont été les premiers au monde à développer un prototype fonctionnel de transistor à « spin unique » constitué par un point quantique. Les résultats de cette recherche ont été publiés dans la très prestigieuse revue *Physical Review Letters*, ce qui a attiré une attention scientifique et médiatique considérable sur le CNRC. Cette réussite constitue un jalon important sur la route qui mènera à la création du premier ordinateur quantique.

- **Contribution à l'excellence de la recherche et du développement au Canada.** En 2002-2003, les chercheurs du CNRC ont publié un total de 1 133 articles dans des revues à comité de lecture, dont 9 dans les revues réputées *Nature* et *Science*. Ils ont donné 796 communications dans des conférences organisées par d'autres organismes partout dans le monde, en plus de produire quelque 1 794 rapports techniques. Selon l'Institute for Scientific Information (ISI), le CNRC est un des organismes dont les scientifiques sont le plus souvent cités dans 10 des 22 domaines scientifiques auxquels s'intéresse l'Institut. Sur les 100 chercheurs les plus fréquemment cités dans le monde, figurent cinq astronomes canadiens travaillant à l'Institut Herzberg d'astrophysique du CNRC et un éminent chercheur travaillant à l'Institut Steacie des sciences moléculaires du CNRC.

- **Collaboration avec des partenaires à la promotion de l'innovation au Canada.** Le CNRC a signé quelque 329 nouveaux accords formels de collaboration avec des entreprises, des universités et des organismes publics canadiens. Au moment où le présent rapport a été rédigé, le CNRC était partie à plus de 1 000 accords de collaboration d'une valeur globale de 286 millions de dollars. Si le nombre de nouveaux accords a diminué (de 17 p. 100) par rapport à l'an dernier, la valeur globale des nouveaux accords est demeurée stable, ce qui dénote une tendance à la hausse de la valeur des projets visés.

- **Collaboration avec les collectivités canadiennes à la création d'un environnement propice à l'innovation.** Le CNRC appuie des grappes technologiques un peu partout au Canada. Le CNRC a notamment poursuivi son travail de développement des grappes en émergence à St. John's (génie océanique), à Halifax (sciences de la vie), à l'Île-du-Prince-Édouard (composés

IRB-CNRC	Institut de recherche en biotechnologie
IRC-CNRC	Institut de recherche en construction
IRM	Imagerie par résonance magnétique
IRTC	Initiative de recherche et de technologie chimique, biologique, radiologique et nucléaire
ISAC	Séparateur et accélérateur d'isotopes
ISB-CNRC	Institut des sciences biologiques
ISI	Institute for Scientific Information
ISM-CNRC	Institut des sciences des microstructures
ISNS-CNRC	Institut des sciences nutritionnelles et de la santé
ISSM-CNRC	Institut Steacie des sciences moléculaires
ITFI-CNRC	Institut des technologies de fabrication intégrée
ITI-CNRC	Institut de technologie de l'information
ITPCE-CNRC	Institut de technologie des procédés chimiques et de l'environnement
LHC	Grand collisionneur de hadrons
LSDA	Life Sciences Development Association
MOVS	Ministères et organismes à vocation scientifique
NIM	National Metrology Institute
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PARI-CNRC	Programme d'aide à la recherche industrielle
PI	Propriété intellectuelle
PIC	Programme d'ingénieurs et chercheurs
PME	Petites et moyennes entreprises
PMG	Pratiques modernes de gestion
PNRM	Programme neutronique pour la recherche sur les matériaux
PRDE	Programme de recherche et de développement énergétiques
PTC	Partenariat technologique Canada
RBC	Réseau de bioinformatique canadien
RCT	Réseau canadien de technologie
R-D	Recherche et développement
RMN	Résonance magnétique nucléaire
RMR	Rapports ministériels sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SCB	Stratégie canadienne en matière de biotechnologie
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SEJ	Stratégie Emploi Jeunesse
S-T	Science et technologie
STM	scientifique, technique et médicale (information)
TIC	Technologies de l'information et des communications
TRIUMF	Tri-University Meson Facility

Sigles et abréviations

ADN	Acide désoxyribonucléique
ALMA	Atacama Large Millimeter Array
AR	Attaché de recherche
ARN	Acide ribonucléique
BCA	Bibliothèque canadienne de l'agriculture
BPD	Boursier postdoctoral
CCC	Centre canadien des codes
CCFDP	Centre canadien de fabrication de dispositifs photoniques
CCMC	Centre canadien des matériaux de construction
CCRS	Centre canadien de rayonnement synchrotron
CCST	Conseil consultatif des sciences et de la technologie
CDGRH	Comité directeur de gestion des ressources humaines
CEETG	Centre d'études environnementales sur les turbines à gaz
CHC-CNRC	Centre d'hydraulique canadien
CHP	Initiative de science électronique dans le domaine du calcul de haute performance
CIC	Centre d'information du CNRC
CNRC	Conseil national de recherches du Canada
CRIAQ	Consortium de la recherche et de l'innovation en aérospatiale au Québec
CTA-CNRC	Centre des technologies de l'aluminium
CTECM	Centre de thérapie expérimentale du cancer de Montréal
CTFA-CNRC	Centre des technologies de fabrication en aérospatiale
CTI	Conseiller en technologie industrielle
CTTS-CNRC	Centre de technologie des transports de surface
DSGI-CNRC	Direction des services de gestion de l'information
EVLA	Extended Very Large Array
FACC	Fonds d'action pour le changement climatique
G-7	Groupe des sept
IBD-CNRC	Institut du biodiagnostic
IBM-CNRC	Institut des biosciences marines
IBP-CNRC	Institut de biotechnologie des plantes
ICIST-CNRC	Institut canadien de l'information scientifique et technique
IDM-CNRC	Institut de dynamique marine
IENM-CNRC	Institut des étalons nationaux de mesure
IGS	Initiative en génomique et en santé
IHA-CNRC	Institut Herzberg d'astrophysique
IMI-CNRC	Institut des matériaux industriels
IIP-CNRC	Institut d'innovation en piles à combustible
INN-CNRC	Institut national de nanotechnologie
IPI	Installation de partenariat industriel
IRA-CNRC	Institut de recherche aérospatiale

Sigles et abréviations.....	iii
Sommaire.....	1

Section 1 : Messages

Message du ministre pour le Portfeuille.....	5
Message du secrétaire d'État (Science, Recherche et Développement).....	7

Section 2 : Rendement de l'organisme

Communication de l'information sur le rendement.....	9
Vision 2006 : La science à l'œuvre pour le Canada	12
Excellence et leadership en R-D	15
Grappes technologiques	29
Valeur pour le Canada	38
Rayonnement mondial.....	50
Un personnel exceptionnel, un employeur remarquable.....	55
Initiatives de gestion	62

Section 3 : Rendement financier

Aperçu du rendement financier.....	65
Rapport consolidé – Paiements de transfert	65
Aperçu des tableaux financiers.....	66

Annexes

Annexe A : Aperçu de l'organisme.....	77
Annexe B : Information – Direction et administration	83
Annexe C : Résultats de la vérification et de l'évaluation.....	85
Annexe D : Prix et réalisations	91
Annexe E : Réalisations par rapport aux engagements	95
Annexe F : Instituts, programmes et directions du CNRC.....	103

Allan Rock
Ministre de l'Industrie

Allan Rock

Pour la période se
terminant le 31 mars 2003

Rapport ministériel sur le rendement

CMRC - NRC



Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans *le Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Editions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

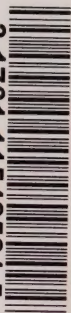
N° de catalogue BT31-4/53-2003
ISBN 0-660-62417-6



Conseil national de recherches Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



3 1761 11548581 5